



PROGRAMA DE DOCTORADO EN DIRECCIÓN DE
EMPRESAS.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.

TESIS DOCTORAL

UN MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS ORIENTADO A LA FELICIDAD EN EL TRABAJO.

Santiago Vázquez Blanco

Directores:

Dr. Justino Bastida Calvo

Dra. María Bastida Domínguez

Dr. Jesús F. Salgado Velo

SANTIAGO DE COMPOSTELA

SEPTIEMBRE 2015





PROGRAMA DE DOCTORADO EN DIRECCIÓN DE
EMPRESAS.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.

TESIS DOCTORAL

UN MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS ORIENTADO A LA FELICIDAD EN EL TRABAJO.

Fdo.

Santiago Vázquez Blanco

SANTIAGO DE COMPOSTELA

SEPTIEMBRE 2015



AUTORIZACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LA TESIS

D. Justino Bastida Calvo, Catedrático de Organización de Empresas, Departamento de Organización de Empresas y Comercialización, Dña. María Bastida Domínguez, Profesora Contratada Doctora de, Departamento de Organización de Empresas y Comercialización y D. Jesús F. Salgado Velo, Catedrático de Recursos Humanos y Psicología del Trabajo, Departamento de Psicología Organizacional, Jurídica-Forense y Metodología de las Ciencias del Comportamiento, como Directores de la Tesis Doctoral titulada:

«UN MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS ORIENTADO A LA FELICIDAD EN EL TRABAJO»

Presentada por D. Santiago Vázquez Blanco, Alumno de Programa de Doctorado en Dirección de Empresas,

Autorizan la presentación de la tesis indicada, considerando que reúne los requisitos exigidos en el artículo 34 del reglamento de Estudios de Doctorado, y que como Directores de la misma no incurren en las causas de abstención establecidas en la ley 30/1992.

Fdo. Prof. Dr. Justino Bastida Calvo

Fdo. Prof. Dr. Jesús F. Salgado Velo

Fdo. Prof. Dra. María Bastida Domínguez



A Mercedes, Santiago y Macarena





AGRADECIMIENTOS

Pocas acciones tienen la capacidad de generar tal cantidad de emociones positivas en las personas como practicar el agradecimiento. Las personas agradecidas evalúan mejor la satisfacción con sus vidas y son más felices.

Con la presentación de esta tesis doctoral se culmina una etapa, sin duda, apasionante y constituye un gran momento para disfrutar de la oportunidad de agradecer.

Son muchas las personas que han contribuido a que este documento sea ya una realidad. Todas y cada una de ellas han sido fundamentales y hacia todos ellos siento una profunda y sincera gratitud.

Nací y crecí en un entorno que siempre valoró más lo positivo que lo negativo, y en el que el trabajo siempre fue un espacio fundamental. De alguna manera, orientarme a lo positivo, también en lo profesional, ha sido mi forma natural de enfocar las cosas. Muchas gracias a mis padres, Manolo y Eva porque a través de su ejemplo aprendí que intentar disfrutar el trabajo es el planteamiento inteligente, más allá de las circunstancias.

Muchas gracias a Meme, Santiago y Macarena por su apoyo, paciencia y comprensión a lo largo de estos años. Estoy seguro que tener como madre a una trabajadora infatigable y vivir en un hogar orientado al aprendizaje y al desarrollo permanente generará hábitos y cualidades adecuados para convivir con éxito en esta nueva era donde la flexibilidad y la capacidad de adaptación son elementos clave. Os quiero mucho.

Muchísimas gracias a mis directores de tesis y especialmente a la profesora Bastida, quien con su clarividencia, entusiasmo y poder de convicción es la verdadera artífice de esta tesis. Muchas gracias por ser la incubadora que dio calor y sentido al proyecto, transformando fragilidad en solidez e incorporando como codirectores a los catedráticos Justino Bastida y Jesús Salgado, quienes más allá de su reconocida reputación académica e investigadora han sido para mí grandes generadores de autoeficacia.

Gracias también a José María Vázquez-Pena, mi maestro, mi referencia; ejemplo de rigor, y al mismo tiempo de flexibilidad y de sentido del humor. Sin duda le debo los principales momentos de mi vida profesional.

Gracias a Honorato López Isla y a Arturo Dopico por demostrar que las empresas son las personas que las conforman, y que la ambición y el éxito no están reñidos con la humildad.

Gracias a Juan Carlos Cubeiro por haber contribuido al nacimiento de nuestro modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo en febrero de 2009, por su carácter infatigable y por su gran generosidad.

Muchísimas gracias a mis compañeras de trabajo, excelentes en lo técnico y excelentes en lo humano. Gracias a Marcela, Teresa, Carmen, Mila y Rosa. Es un orgullo formar parte de vuestro equipo, un equipo que nunca se cansa, un equipo que nunca se rinde.

Gracias también a Naiara, Angela y al bueno de Xuli por permitirme compartir ideas y experiencias, entregando el testigo generacional de la visión positiva de la gestión de personas.

Gracias al Instituto de Empresa Bussiness School, por apostar por la felicidad en el trabajo y haber editado el primer “bussiness case” sobre el tema y especialmente a Cristina Simón, alguien de quien aprender disfrutando.

Gracias a mis “secuaces”: Julián por sus aportaciones y por su ayuda permanente y también a Santi, Yago y Brais por vuestro cariño y en definitiva por vuestra amistad, que cada día disfruto más.

Gracias también a mis hermanos, cuñados y maravillosos sobrinos.

Y gracias finalmente a todos los profesionales de recursos humanos y de gestión de personas que trabajan para construir entornos laborales más humanos.

El trabajo, como el mar, puede ser un lugar donde reine la ansiedad, el estrés y el miedo, o donde disfrutar, divertirse y ser feliz.

RESUMEN

El planteamiento de esta tesis doctoral consiste en la propuesta de un modelo de gestión de personas orientado a incrementar los niveles de felicidad en el trabajo, además del análisis de sus efectos en el desempeño laboral.

La estructura de esta investigación se divide en dos partes:

Una parte teórica en la que se analiza, en primer lugar, la evolución de las principales teorías y aportaciones en el ámbito del comportamiento organizacional, en segundo lugar, el entorno en el que se enmarca la gestión de personas en la actualidad, en tercer lugar se analizan las tendencias y retos de gestión de talento y las nuevas competencias de la dirección de personas, en cuarto lugar, se realiza una aproximación teórica a la psicología positiva y concretamente a la felicidad en el trabajo y su impacto en la gestión de recursos humanos y, por último, y en quinto lugar, se desarrolla la propuesta de un modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo.

Y una segunda parte, empírica, en la que se explora la relación entre los componentes afectivos y cognitivos del bienestar subjetivo y el desempeño laboral de los trabajadores. Así como el peso relativo de cada uno de los componentes en la predicción del desempeño laboral y el análisis de la estabilidad de dicho desempeño.

Palabras clave: felicidad en el trabajo, desempeño laboral, psicología positiva, modelo de gestión de personas.

RESUMO

O plantexamento desta tesis doctoural consiste na proposta dun modelo de xestión de persoas orientado a incrementar os niveis de compromiso e de felicidade no traballo, ademáis do análise dos seus efectos no desempeño laboral.

A estrutura da tesis doctoural divídese en dúas partes:

Unha parte teórica na que se analiza, en primeiro lugar, a evolución das principais teorías e achegas no ámbito do comportamento organizacional, en segundo lugar, o contorno no que se enmarca a xestión de persoas na actualidade, en terceiro lugar analízanse as tendencias e retos da xestión do talento e as novas competencias da dirección de persoas, en cuarto lugar, faise unha aproximación teórica á psicoloxía positiva e concretamente á felicidade no traballo e o seu impacto na xestión de recursos humanos e, para rematar, en quinto lugar, desenvólvese a proposta dun modelo de xestión de persoas orientado á felicidade no traballo.

E una segunda parte, empírica, na que se explora a relación entre os compoñentes afectivos e cognitivos do benestar subxectivo e o desempeño laboral dos traballadores. Así como o peso relativo de cada un dos compoñentes na predicción do desempeño laboral e o análise da estabilidade do propio desempeño.

Palabras chave: felicidade no traballo, desempeño laboral, psicoloxía positiva, modelo de xestión de persoas.

ABSTRACT

The approach to this thesis consists in the proposal of a model of people management aimed to increase levels of happiness at work, as well as their effects on job performance.

The structure of this research is divided into two parts:

A theoretical part which examines, first, the evolution of the main theories and contributions in the field of organizational behavior, second, the environment where people management is placed today, third it analyzes the trends and challenges of managing talent and new skills in people management, in fourth place, a theoretical approach to positive psychology and specifically happiness at work and its impact on human resource management and fifth, the thesis develops the proposal of a happiness at work-oriented people management model.

And a second, empirical, part which explores the relationship between affective and cognitive components of subjective well-being and its relation to employees job performance, as well as the relevance of each of the components in the prediction of job performance and the analysis of the stability of such performance.

Key words: happiness at work, job performance, positive psychology, people management model.



ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| INTRODUCCIÓN..... | 17 |
| I. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 25 |
| 1.1 El comportamiento organizacional..... | 30 |
| 1.2 El comportamiento organizacional en la actualidad: perspectiva de las contingencias..... | 42 |
| II. EL AMBITO DE GESTIÓN Y SU ENTORNO | 49 |
| 2.1 Globalización y economías emergentes..... | 51 |
| 2.2 Entorno laboral | 55 |
| 2.2.1 Competitividad..... | 55 |
| 2.2.2 Envejecimiento de la población..... | 58 |
| 2.2.3 Sistema educativo..... | 60 |
| 2.2.4 Aumento de la población inmigrante..... | 62 |
| 2.2.5 Consolidación de la mujer en el entorno laboral | 64 |
| 2.3 Innovación tecnológica..... | 65 |
| 2.4 Entorno social..... | 68 |
| 2.4.1 Responsabilidad social corporativa..... | 68 |
| 2.4.2 Mayor desarrollo personal y exigencias de clientes y trabajadores | 71 |
| III. HACIA UNA NUEVA CIENCIA DE GESTIÓN DE PERSONAS..... | 73 |
| 3.1 Tendencias y retos de la gestión de personas..... | 75 |
| 3.1.1 Boston Consulting Group..... | 75 |
| 3.1.2 Pricewaterhousecoopers..... | 78 |
| 3.1.3 Deloitte y Forbes Insights | 79 |
| 3.1.4 IBM Institute for Business Value..... | 81 |
| 3.2 Nuevas competencias de la dirección de personas..... | 82 |
| 3.3 La nueva Ciencia del Capital Humano. Más allá de los RR.HH..... | 91 |
| 3.3.1 <i>Talentship</i> | 94 |
| 3.3.2 Elementos fundamentales del <i>Talentship</i> | 100 |
| 3.3.2.1 <i>Decision framework</i> | 101 |
| 3.3.2.2 Sistemas de gestión..... | 106 |
| 3.3.2.3 <i>Shared mindset</i> | 110 |
| 3.3.2.4 Datos, ratios, estudios y análisis. (<i>Outcomes</i>) | 113 |
| 3.3.2.5 Orientación a la optimización..... | 118 |
| IV. LA FELICIDAD EN EL TRABAJO..... | 123 |
| 4.1 Hacia una economía basada en intangibles..... | 125 |
| 4.2 Aproximación teórica a la Psicología Positiva y la felicidad..... | 133 |
| 4.3 Aproximación teórica a la felicidad en el trabajo..... | 141 |
| 4.3.1 Martin Seligman..... | 146 |
| 4.3.2 Mihaly Csikszentmihalyi..... | 151 |

| | |
|--|-----|
| 4.3.3 Sonja Lyubomirsky..... | 155 |
| 4.3.4 Tal Ben-Sahar..... | 157 |
| 4.3.5 Christopher Peterson..... | 158 |
| 4.3.6 Kim Cameron..... | 160 |
| 4.3.7 Fred Luthans y Carolyn Yousseff | 163 |
| 4.3.8 Daniel Goleman..... | 165 |
| 4.3.9 Reuven Bar-On..... | 166 |
| 4.3.10 Carmelo Vázquez | 168 |
| 4.3.11 Barbara Fredrikson | 170 |
| 4.3.12 Marisa Salanova..... | 172 |
| 4.3.13 Ed Diener y Robert Biswas-Diener..... | 174 |
| 4.3.14 Carol Dweck | 176 |
| | |
| V. LA GESTIÓN DE PERSONAS ORIENTADA A LA FELICIDAD EN EL TRABAJO (FET)..... | 181 |
| 5.1 El ciclo de gestión integral de los RR.HH..... | 183 |
| 5.1.1 Atracción del talento: organización y selección del personal..... | 186 |
| 5.1.2 Gestión del desempeño | 189 |
| 5.1.3 Desarrollo profesional..... | 192 |
| 5.1.4 Retribución..... | 195 |
| 5.1.5 Clima laboral | 199 |
| 5.2 Un modelo de gestión de personas orientado a la Felicidad en el Trabajo (FET)..... | 203 |
| 5.2.1 Nivel I de actuación: valores corporativos y cultura orientada a la FET..... | 205 |
| 5.2.2 Nivel II de actuación: orientación de los bloques funcionales de RR.HH. a la FET..... | 217 |
| 5.2.2.1 Selección: optimismo e inteligencia emocional..... | 217 |
| 5.2.2.2 Desarrollo de cualidades profesionales..... | 234 |
| 5.2.2.3 Entrevistas individuales y de motivación. <i>Coaching</i> individual y de equipo..... | 251 |
| 5.2.2.4 Calidad directiva..... | 266 |
| 5.2.2.5 Condiciones laborales..... | 279 |
| 5.2.3 Nivel III de actuación: herramientas de medición para la generación de evidencias en el modelo | 288 |
| 5.2.3.1 Encuesta de satisfacción del cliente interno..... | 295 |
| 5.2.3.2 Medición del clima laboral..... | 299 |
| 5.2.3.3 Evaluación de valores corporativos..... | 312 |
| 5.2.3.4 Índices e indicadores de niveles de satisfacción y felicidad..... | 319 |
| | |
| VI. ESTUDIO DE VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS ORIENTADO A LA FELICIDAD EN EL TRABAJO..... | 327 |
| 6.1 Descripción de la muestra..... | 329 |
| 6.2 Planteamiento de las hipótesis de investigación..... | 331 |
| 6.3 Método: Medidas y procedimiento..... | 332 |
| 6.3.1 Clima laboral..... | 332 |
| 6.3.2 Niveles de absentismo | 334 |

| | |
|---|-----|
| 6.3.3 Desarrollo profesional | 334 |
| 6.3.4 Evaluación de valores corporativos | 335 |
| 6.3.5 Evaluación de desempeño | 336 |
| 6.3.5.1 Análisis de la Fiabilidad de las medidas de Desempeño en el Trabajo | 337 |
| 6.3.6 Pruebas psicométricas relacionadas con la felicidad | 341 |
| 6.3.6.1 <i>Subjective Happiness Scale</i> | 342 |
| 6.3.6.2. Emociones positivas | 343 |
| 6.3.6.3 Escala de satisfacción con la vida | 344 |
| 6.3.6.4 Gratitud | 344 |
| 6.3.6.5 Felicidad momentánea | 346 |
| 6.3.6.6 Optimismo | 347 |
| 6.3.7 Inteligencia emocional | 347 |
| 6.3.8 Big Five Markers | 348 |
| 6.4 Análisis de resultados: Relaciones entre las variables independientes (predictores) | 350 |
| 6.4.1 Relaciones entre Valores, Clima Organizacional y Desempeño Laboral | 355 |
| 6.4.2 Relaciones Bivariadas entre las Variables de Felicidad, Personalidad y Bienestar con las Medidas de desempeño laboral, valores y clima organizacional | 359 |
| 6.4.3 Predicción de la Evaluación del Desempeño Laboral | 363 |
| 6.4.3.1 Predicción de la Evaluación del Desempeño Laboral del año 2009 | 364 |
| 6.4.3.2 Predicción de la Evaluación del Desempeño Laboral del año 2010 | 365 |
| 6.4.3.3 Predicción de la Evaluación del Desempeño Laboral del año 2011 | 366 |
| 6.4.3.4 Predicción de la Evaluación del Desempeño Laboral del año 2012 | 367 |
| 6.4.3.5 Predicción de la Evaluación del Desempeño Laboral del año 2013 | 368 |
| 6.4.4 Evaluación Global de los Resultados de los Análisis de Predicción longitudinal del Desempeño | 369 |
| 6.4.5 Modelo Estructural de Desempeño en el Trabajo y sus relaciones con la Felicidad, los Valores, el Clima organizacional y la Personalidad | 370 |
| 6.5. Limitaciones del estudio | 376 |
| 6.6. Implicaciones para la teoría y la práctica profesional | 376 |
| VII. CONCLUSIONES | 379 |
| 7.1 Conclusiones teóricas | 381 |
| 7.2 Conclusiones del modelo | 388 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 391 |



ÍNDICE DE TABLAS

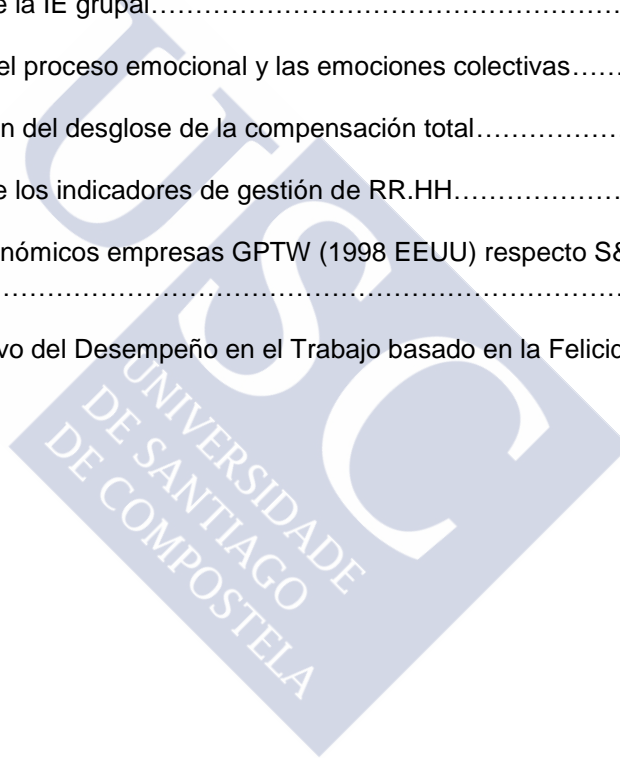
| | |
|---|-----|
| Tabla 1.1: Principales elementos evolución entre empresa tradicional y empresa emergente..... | 28 |
| Tabla 1.2: Evolución histórica del comportamiento organizacional..... | 42 |
| Tabla 2.1: Evolución de la globalización..... | 52 |
| Tabla 2.2: Aceleración globalización..... | 54 |
| Tabla 2.3: Comparación competitividad global (2007-2008) y (2011-2012)..... | 56 |
| Tabla 2.4: Comparación potenciadores de eficiencia..... | 57 |
| Tabla 2.5: Comparación séptimo pilar: eficiencia mercado laboral..... | 57 |
| Tabla 2.6: Reducción del porcentaje de población joven..... | 60 |
| Tabla 2.7: Reducción del número de estudiantes universitarios en España..... | 61 |
| Tabla 2.8: Informe PISA 2012 (33 Primeros países)..... | 62 |
| Tabla 2.9: Principales innovaciones tecnológicas (1989-2012)..... | 66 |
| Tabla 3.1: Habilidades y conocimientos de la función de recursos humanos..... | 86 |
| Tabla 3.2: perfil competencial del director de RRHH visto desde la alta dirección..... | 88 |
| Tabla 3.3: Como creen que gastan su tiempo los profesionales de RRHH..... | 97 |
| Tabla 3.4: Evolución de las funciones financiera, marketing y recursos humanos..... | 99 |
| Tabla 3.5: Estructura del Human Capital Bridge Framework..... | 102 |
| Tabla 3.6: Indicadores más frecuentes en gestión de capital humano..... | 115 |
| Tabla 4.1: Capacidades organizacionales intangibles..... | 128 |
| Tabla 4.2: Bienes tangibles versus bienes intangibles..... | 129 |
| Tabla 4.3: Teorías de la motivación..... | 137 |
| Tabla 4.4: Marco referencial de las competencias emocionales..... | 165 |
| Tabla 4.5: Bases teóricas del modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo..... | 178 |
| Tabla 5.1. Valores corporativos orientados a la felicidad basados en el modelo de fortalezas humanas..... | 214 |
| Tabla 5.2: Guión de entrevista..... | 232 |
| Tabla 5.3: Informe entrevista incidentes críticos..... | 233 |
| Tabla 5.4: Condiciones necesarias y suficientes para el desarrollo..... | 237 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 5.5: Cuestionario satisfacción de cliente interno..... | 298 |
| Tabla 5.6: El modelo Great Place to Work | 308 |
| Tabla 5.7: Tabla de conversión clima laboral | 311 |
| Tabla 5.8: Evaluación de valores..... | 318 |
| Tabla 5.9:Cuestionario: Positive and Negative Affect Schedule..... | 323 |
| Tabla 6.1: Características de la muestra..... | 330 |
| Tabla 6.2: Correlaciones entre las valoraciones de desempeño en el trabajo..... | 339 |
| Tabla 6.3. Relación de Estimadores de los tres tipos de coeficientes de fiabilidad..... | 340 |
| Tabla 6.4. Coeficiente Interrater de los compuestos de evaluación del desempeño..... | 341 |
| Tabla 6.5 Análisis factorial de los Big Five..... | 349 |
| Tabla 6.6 Estadísticos de fiabilidad..... | 350 |
| Tabla 6.7. Estadísticos descriptivos y correlaciones de las medidas de Felicidad y el Bienestar Subjetivo..... | 352 |
| Tabla 6.8. Estadísticos descriptivos y correlaciones de las medidas de rasgos de personalidad..... | 353 |
| Tabla 6.9. Análisis de Regresión Múltiple de los Cinco Grandes Factores de Personalidad sobre la Autoeficacia, el Optimismo y la Inteligencia Emocional..... | 354 |
| Tabla 6.10. Estadísticos descriptivos y correlaciones entre las variables dependientes..... | 357 |
| Tabla 6.11. Correlaciones entre las medidas de Desempeño, Valores y Clima y las medidas de personalidad, Felicidad y Bienestar | 360 |
| Tabla 6.12. Resultados del Análisis de Componentes principales de las medidas de Felicidad en el Trabajo..... | 362 |
| Tabla 6.13. Correlaciones de Felicidad General y las variables dependientes..... | 363 |
| Tabla 6.14. Análisis de Regresión Múltiple de la Evaluación del Desempeño en 2009..... | 365 |
| Tabla 6.15. Análisis de Regresión Múltiple de la Evaluación del Desempeño en 2010..... | 365 |
| Tabla 6.16. Análisis de Regresión Múltiple de la Evaluación del Desempeño en 2011..... | 366 |
| Tabla 6.17. Análisis de Regresión Múltiple de la Evaluación del Desempeño en 2012..... | 367 |
| Tabla 6.18. Análisis de Regresión Múltiple de la Evaluación del Desempeño en 2013..... | 368 |
| Tabla 6.19. Resultados del Path Analysis del Modelo Inicial sugerido en la figura 6.1..... | 373 |
| Tabla 6.20. Resultados del Path Analysis del Modelo Modificado..... | 375 |
| Tabla 6.21. Ecuaciones Estructurales de las Variables Mediadoras y Dependiente..... | 375 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 2.1: Evolución histórica de número de parados 1976-2011 TIII | 58 |
| Figura 2.2: Número medio de hijos por mujer (1970-2020)..... | 59 |
| Figura 2.3: Evolución de esperanza de vida 1991-2010..... | 59 |
| Figura 2.4: Evolución de la inmigración 2000-2010..... | 63 |
| Figura 2.5: Evolución de la tasa de actividad de mujeres (1976-2011 TIII)..... | 64 |
| Figura 3.1: Ranking ámbitos de la gestión de personas más importantes (2008 y 2010)..... | 77 |
| Figura 3.2: Iceberg conductual en el enfoque del rasgo..... | 83 |
| Figura 3.3: Componentes de las competencias..... | 85 |
| Figura 3.4: Cadena de valor de resultados de negocio..... | 104 |
| Figura 3.5: Modelo de un sistema organizacional basado en SIRH..... | 108 |
| Figura 3.6: Tipos de aplicaciones basadas en e-HRM..... | 109 |
| Figura 3.7: Modelo Quinn..... | 112 |
| Figura 3.8: Matriz de orientación a resultados a través de las personas en la función de RRHH..... | 113 |
| Figura 3.9: Evolución de las principales métricas de recursos humanos a lo largo del tiempo..... | 116 |
| Figura 4.1: Evolución del peso de los valores intangibles..... | 126 |
| Figura 4.2: Balanced Scorecard..... | 130 |
| Figura 4.3: Vista bidimensional del bienestar subjetivo..... | 143 |
| Figura 4.4: Modelo de canal..... | 152 |
| Figura 4.5: Modelo de canal ampliado..... | 153 |
| Figura 4.6: Fórmula de la felicidad..... | 155 |
| Figura 4.7: Modelo de inteligencia emocional y eficacia organizativa..... | 166 |
| Figura 5.1: Modelo Michigan sobre el ciclo de gestión de RRHH..... | 183 |
| Figura 5.2: Modelo de Harvard sobre el ciclo de gestión de RRHH..... | 184 |
| Figura 5.3: Ciclo de gestión integral de RRHH..... | 185 |
| Figura 5.4: Modelo descriptivo de una ocupación..... | 187 |
| Figura 5.5: Estructura del despliegue de objetivos en gestión del desempeño..... | 190 |
| Figura 5.6: Impacto de la gestión del desempeño..... | 192 |
| Figura 5.7: Ciclo integral de formación y desarrollo..... | 193 |

| | |
|--|-----|
| Figura 5.8: Implicaciones del clima laboral en el ciclo integral de gestión de recursos humanos..... | 201 |
| Figura 5.9: Bloques funcionales del modelo de gestión de personas..... | 203 |
| Figura 5.10: Modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo..... | 204 |
| Figura 5.11: Niveles de actuación del modelo de gestion de personas | 205 |
| Figura 5.12: Proceso óptimo para fomentar la IE en las organizaciones..... | 238 |
| Figura 5.13: Factores que conforman el ASE a través de las relaciones..... | 239 |
| Figura 5.14: Teoría de Boyatzis de aprendizaje autodirigido..... | 240 |
| Figura 5.15: Modelo de entrevistas individuales de motivación y compromiso..... | 253 |
| Figura 5.16: Modelo de desarrollo de competencias..... | 260 |
| Figura 5.17: Dimensiones de la IE grupal..... | 264 |
| Figura 5.18: Relacion entre el proceso emocional y las emociones colectivas..... | 265 |
| Figura 5.19: Cuadro resumen del desglose de la compensación total..... | 287 |
| Figura 5.20: Dimensiones de los indicadores de gestión de RR.HH..... | 290 |
| Figura 5.21: Resultados económicos empresas GPTW (1998 EEUU) respecto S&P 500 y Russell 3000..... | 310 |
| Figura 6.1. Modelo Explicativo del Desempeño en el Trabajo basado en la Felicidad..... | 372 |



El hombre más feliz es el que contribuye a la felicidad del mayor número de sus semejantes.

Denis Diderot.





INTRODUCCIÓN





En esta tesis doctoral se expone la necesidad de replantear el enfoque de los modelos tradicionales de gestión de recursos humanos, y se propone un modelo de gestión de personas que se orienta a incrementar los niveles de bienestar laboral y de felicidad en el trabajo con el correspondiente análisis de sus efectos. El punto de partida es la definición de felicidad de Seligman (2003, p. 13): *“La verdadera felicidad deriva de la identificación y el cultivo de las fortalezas más importantes de la persona y de su uso cotidiano en el trabajo, el amor, el ocio y la educación de los hijos”*.

La definición de Seligman indica, por una parte, en qué consiste la felicidad: identificar y utilizar nuestras fortalezas, y por otra, en qué ámbitos de la vida hacerlo: el amor, el ocio, la educación de los hijos, pero también en el trabajo; y presenta, por tanto, una relación directa entre felicidad y trabajo que puede constituir el inicio de una nueva forma de plantear la gestión de las personas basada en la confianza y el compromiso.

Más tarde, Seligman (2011) revisa y actualiza su definición de felicidad, sobre la base de su teoría del bienestar (*well-being*), según la cual, el constructo del bienestar se conforma a través de cinco elementos: emociones positivas (*positive emotions*), compromiso (*engagement*), relaciones positivas (*positive relationship*), significado (*meaning*) y orientación al logro (*accomplishment*). Estos cinco elementos son planteados bajo el acrónimo PERMA. Este nuevo planteamiento mantiene la relación estrecha entre trabajo y bienestar, ya que los cinco elementos señalados tienen una gran relación con la actividad laboral.

En todo caso, hablar de felicidad en el trabajo supone un cambio significativo frente a la concepción tradicional de que el trabajo es una especie de castigo que nos impide ser dueños de nuestro tiempo y que nos impide dedicarlo a lo que realmente nos hace felices; sin embargo, le llamemos felicidad en el trabajo o bienestar laboral, lo cierto es que difícilmente se puede alcanzar la felicidad en la vida si no se consigue en el trabajo.

Pero para cambiar de paradigma se impone la necesidad de desaprender el paradigma anterior. Adán y Eva fueron expulsados del paraíso terrenal porque incumplieron la ley, y el castigo fue tener que ganarse el pan con el sudor de su frente, es decir trabajar. Por otra parte, la palabra trabajar procede del latín *tripaliare*, que hace referencia a *tripalium*, un elemento de tortura utilizado en la Edad Media, basado en tres palos en los que se ataba a los esclavos para azotarlos. Asimismo, el sustantivo castellano *negocio* procede del latín *negotium*; palabra formada por la negación *nec* y el sustantivo *otium*, literalmente, “lo que no es ocio”.

Con estos antecedentes de antiparaíso y de tortura, plantear el trabajo como una fuente de felicidad puede considerarse una auténtica revolución.

Csikszentmihalyi (2007, p. 88), define lo que denomina fluidez (*flow*) como el equilibrio o relación proporcional entre desafíos y habilidades. Dicha fluidez se consigue “*cuando los desafíos están justo en equilibrio con la capacidad de la persona para actuar*”. Sus investigaciones, recogidas en su libro “Flow” (2007) y llevadas a cabo utilizando el Método de Muestreo de la Experiencia (Massimini, Csikszentmihalyi y Carli, 1987; Csikszentmihalyi y Nakamura, 1989), demuestran que un porcentaje importante de los momentos de fluidez de las personas coinciden con la actividad laboral; entre otras razones porque suponen un reto, exigen concentración, dependen de nuestro esfuerzo y proporcionan también un alto nivel de satisfacción cuando se alcanzan. Señala Csikszentmihalyi que cuando nuestras capacidades superan a nuestros retos nos sentimos infrautilizados, aburridos, infelices, mientras que cuando los retos son mayores que las capacidades nos sentimos incapaces, angustiados y ansiosos. Y cuando encontramos el equilibrio, vivimos experiencias óptimas, fluimos y aumenta nuestro nivel de bienestar y felicidad.

La visión positiva del trabajo como fuente de felicidad planteada desde esta perspectiva científica podría marcar un punto de inflexión en la gestión de recursos humanos en un entorno en el que los elementos intangibles de las empresas han aumentado su peso hasta alcanzar aproximadamente un 75% del valor total (Ballow, Burgman y Molnar, 2004; Ulrich & Brockbank, 2005;

Kaplan y Norton, 2004), y cuando la importancia de la gestión del talento y del aprendizaje en las organizaciones es tan relevante en los cuadros de mando (*balanced scorecard*) como la perspectiva financiera, la perspectiva de cliente o la perspectiva de procesos internos de negocio (Kaplan y Norton, 1996).

En definitiva, en materia de gestión de personas, construir entornos laborales basados en compromiso y confianza puede ser una fuente de ventaja competitiva; una forma de crear valor desde la innovación.

Por todo ello, el propósito de esta investigación es analizar en qué medida la felicidad de las personas que conforman una organización está relacionada con su rendimiento, para lo cual se propone un modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo y se analiza el impacto y la relación con los distintos indicadores de gestión de recursos humanos. El modelo incluye por una parte un conjunto de intervenciones diseñadas con el objetivo de incrementar los niveles de bienestar laboral, y por otra, herramientas de seguimiento y medición de la efectividad de las estrategias y acciones desarrolladas en el propio modelo.

En la estructura de la tesis doctoral se presentan dos partes: la primera parte con el desarrollo teórico y una segunda parte en la que se lleva a cabo un análisis empírico.

En la parte teórica, se analizan, en primer lugar, los principales hitos en la evolución histórica de la función de gestión de recursos humanos.

En segundo lugar, se recoge el entorno en el que se enmarca la gestión de personas en la actualidad, prestando atención a los efectos de la globalización, al impacto de la innovación tecnológica, y al entorno laboral y social: La evolución de la competitividad, el envejecimiento de la población, el deterioro de la calidad del sistema educativo, el aumento de la población inmigrante, la consolidación de la mujer en el entorno laboral, así como el aumento de la conciencia ecológica y el bienestar, la Responsabilidad Social Empresarial, además del mayor nivel de exigencia de clientes y trabajadores.

En tercer lugar, se analizan las tendencias y retos de la gestión del talento, tomando en consideración las conclusiones de las investigaciones de cuatro de las principales instituciones en materia de gestión de personas en colaboración con distintas universidades; las nuevas competencias en la dirección de personas necesarias en el nuevo entorno que se recoge en el capítulo II, y la propuesta de los profesores Boudreau y Ramdstad (2007) en relación a la nueva ciencia del capital humano: *Talentship*.

A continuación, en cuarto lugar, se comienza con la revisión del concepto de activo intangible y de la evolución de su importancia en el valor empresarial, además, se realiza una aproximación teórica a la Psicología Positiva y concretamente a la felicidad en el trabajo y su impacto en la gestión de recursos humanos, a través de las aportaciones realizadas por distintos autores en este ámbito.

Y por último, y en quinto lugar, después de analizar los distintos bloques funcionales que conforman el ciclo integral de la función de recursos humanos, se desarrolla la propuesta de un modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo, estableciendo tres niveles de actuación: El marco teórico y la base de los valores corporativos del modelo, los distintos bloques de la función reorientados a incrementar los niveles de felicidad de los trabajadores y las herramientas de medición para la generación de evidencias del modelo.

En la parte empírica, la investigación plantea las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1. De la relación entre los componentes cognitivo y afectivo del bienestar subjetivo y el desempeño individual en el trabajo.

H1: Las emociones positivas y los componentes cognitivos del bienestar subjetivo presentan una alta influencia predictiva en relación con el desempeño profesional individual.

- Hipótesis 2. De la contribución diferencial del componente afectivo del bienestar subjetivo en el desempeño individual en el trabajo.

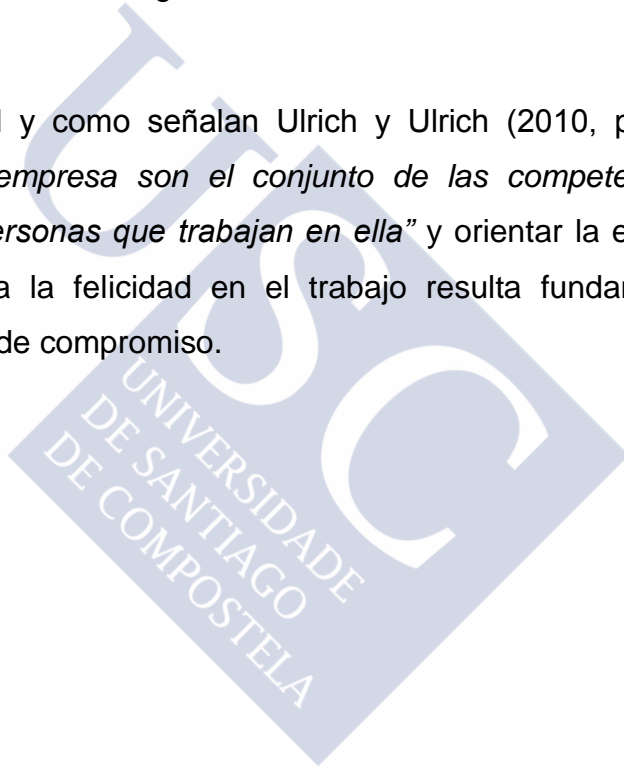
H2: Las emociones positivas o componente afectivo del bienestar subjetivo presentan una validez incremental como predictor del desempeño profesional individual.

- Hipótesis 3. De la estabilidad en el tiempo de los componentes del bienestar subjetivo como predictores del desempeño individual en el trabajo.

H3: El desempeño profesional individual se mantiene estable en el tiempo.

Finalmente se discuten los resultados y se señalan las implicaciones y potenciales aplicaciones en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

En definitiva, tal y como señalan Ulrich y Ulrich (2010, p. 247), “*las capacidades de una empresa son el conjunto de las competencias y los compromisos de las personas que trabajan en ella*” y orientar la estrategia de gestión de personas a la felicidad en el trabajo resulta fundamental para aumentar esos niveles de compromiso.





CAPÍTULO I.

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.





De acuerdo con las conclusiones del World Economic Forum -Foro de Davos- (Centro de Investigaciones Manpower, 2012), nos encontramos ante una nueva era denominada **“Human Age”**. Esta nueva era se enmarca en un entorno particularmente dinámico y cambiante, donde la progresiva consolidación de los efectos de la globalización, los cambios demográficos, el impacto de los avances tecnológicos y sus consecuencias en la socialización de individuos y empresas introduce en muchas organizaciones la necesidad de realizar un replanteamiento de las estrategias de gestión de sus profesionales.

En este contexto, todo parece indicar que los enfoques de la gestión empresarial que han prevalecido en la mayor parte del siglo pasado, resultan insuficientes para afrontar las nuevas realidades y dar respuesta a las nuevas necesidades de los tiempos actuales, y en consecuencia, elementos clave que venían funcionando hasta el momento, deberían dar paso a nuevos planteamientos.

En este sentido, Echeverría (2008), señala que la nueva realidad en la que se desarrolla la gestión empresarial en la actualidad hace necesario un nuevo estilo de empresa que, en su opinión, presenta diferencias fundamentales en relación con la empresa tradicional y que denomina **empresa emergente**. Ambos modelos presentan diferencias relevantes. Así, la empresa tradicional se basaba principalmente en trabajo manual y, por lo tanto, en destreza física; la clave de la productividad residía en el control de los procesos y tiempos, y se requería un estilo de liderazgo anclado en el control y el castigo, con organizaciones muy jerarquizadas y perfiles de autoridad del estilo “capataz”. Por el contrario, la empresa emergente, con preponderancia del trabajo no manual, debería orientarse al rediseño de procesos y a la innovación, con un estilo de liderazgo en el que los mandos fuesen responsables del desarrollo de sus equipos y de fomentar la autonomía y la delegación, y donde las estructuras deberían ser más horizontales y flexibles. La empresa, considerada por Echeverría (2008) indiscutible motor de las últimas transformaciones históricas, debería evolucionar buscando la generación de entornos que fomenten la confianza y el compromiso.

La tabla siguiente (Tabla 1.1) presenta los principales factores definitorios de ambos modelos de organización empresarial. Además de los elementos comentados, relacionados con el modelo de productividad, los estilos de liderazgo, los diferentes grados de centralización o el modelo de trabajo predominante, se encuentran otras características alusivas a la generación de entornos de confianza y compromiso (emocionalidad, criterios guía o fundamentación de la autoridad, entre otros).

Tabla 1.1: Principales elementos de la evolución entre la empresa tradicional y la empresa emergente.

| Criterios | Empresa tradicional | Empresa emergente |
|---------------------------|--------------------------|--|
| Trabajo preponderante | Trabajo manual | Trabajo no manual |
| Fundamento del trabajo | Destreza física | La palabra |
| Clave de la productividad | Movimientos y tiempos | Competencias conversacionales |
| Mecanismo de coordinación | Línea de ensamblaje | Rediseño de procesos (<i>workflow</i>) |
| Locus reflexivo | Localizado: el ingeniero | Difuso: practicante reflexivo |
| Mecanismo de regulación | "Mando y control" | Autonomía responsable |
| Carácter de la regulación | "Techo" | "Piso" |
| Emocionalidad de base | Miedo | Confianza |
| Perfil de autoridad | Capataz | Coach |
| Tipo de organización | Piramidal y jerárquica | Horizontal y flexible |
| Criterio guía | Estandarización | Aprendizaje organizacional |

Fuente: Echeverría (2008)

Como consecuencia del aumento de la importancia del trabajo no manual ligado al conocimiento, el nuevo reto de los equipos de gestión de personas o de recursos humanos debería consistir en contribuir al desarrollo de entornos empresariales orientados a generar confianza y compromiso entre sus profesionales como elemento clave para aumentar su rendimiento, y contribuir así a aumentar la productividad y la competitividad.

Fue Einstein (2000) quien señaló la imposibilidad de resolver problemas nuevos con viejas soluciones. A la vista de esta reflexión, la gestión del talento deberá buscar nuevas fórmulas que contribuyan a maximizar su aportación a los resultados de las compañías. En ese sentido, Birkinshaw (2010), señala la necesidad de **"reinventar el *management*"**, fundamentalmente porque, en su opinión, los modelos tradicionales han perdido eficacia ante los objetivos de

competitividad y sostenibilidad de las compañías. El traslado de liderazgo de buena parte de las empresas principales en las décadas de los 70 y 80 hacia compañías de nueva creación y nuevos modelos de gestión son un ejemplo de pérdida de eficacia de los modelos tradicionales de gestión. Un estudio de Ed Lawler (Lawler y Worley, 2006) demostró que, entre 1973 y 1983, el 35% de las veinte primeras empresas de la lista Fortune 500¹ eran nuevas; entre 1983 y 1993, este porcentaje alcanzó el 45%; entre 1993 y 2003, el 60%; y si se mantiene la tendencia de los últimos cinco años, más del 70% de las 20 mejores empresas según la lista Fortune 500 serán nuevas en el período comprendido entre 2003 y 2013.

En esta nueva era, los desafíos que señala Birkinshaw (2010) de flexibilidad, adaptabilidad, innovación y compromiso nos llevan a un escenario donde el tamaño o dimensión de la empresa no será el factor determinante de la competitividad, sino que prevalecerán otros elementos como la flexibilidad, la agilidad, y la rapidez en la toma de decisiones y desarrollo de la estrategia, que multiplican su importancia en este nuevo entorno marcado por la velocidad del cambio y del impacto de lo altamente improbable, (Cubeiro, 2012; Herreros, 2012; Ridderstrale y Nordstrom, 2001; Ridderstrale y Wilcox, 2008; Taleb, 2008).

Esta necesidad de generar nuevos planteamientos en materia de gestión empresarial es el punto de origen que Chan Kim y Mauborgne (2008, p. 288) establecen para proponer la necesidad de enfocar las estrategias empresariales hacia la innovación: *"Desde hace mucho tiempo, las empresas compiten frontalmente con el propósito de alcanzar un crecimiento rentable constante. Luchan por conseguir una ventaja competitiva, batallan por una mayor participación en el mercado y se esfuerzan por diferenciarse. Sin embargo, en los saturados mercados de hoy, la competencia directa no produce otra cosa que 'océanos rojos' teñidos de la sangre de los rivales que pelean por una reserva de beneficios cada vez más reducida"*. Señala también que la mayoría de las compañías compiten en esos océanos rojos y que esta

¹ La lista Fortune Global 500 es un escalafón de las 500 empresas más importantes de todo el mundo, en término de ingresos. La lista es confeccionada y publicada anualmente por la revista Fortune.

estrategia cada vez ofrece menos posibilidades de generar crecimiento rentable. La alternativa consiste en crear lo que denominan "**océanos azules**".²

La construcción de nuevas estrategias más adecuadas para hacer frente a los retos actuales que emergen para las organizaciones refleja un nuevo escenario donde la gestión de personas adquiere, si cabe, un mayor protagonismo. Buena parte de estas estrategias reside en la maximización del talento de los empleados de las organizaciones, desarrollado al máximo potencial en entornos volátiles, flexibles y adaptables. En consecuencia, para poder diseñar ese nuevo entorno de gestión puede ser de utilidad realizar un breve repaso de los principales hitos de la evolución histórica del estudio de la gestión de personas en las organizaciones.

1.1. El comportamiento organizacional.

De acuerdo con Robbins (1994), la evolución histórica del comportamiento organizacional podría dividirse en cuatro etapas: precursores, era clásica, era conductual y etapa actual o perspectiva de las contingencias.

Precursores del comportamiento organizacional.

En opinión de Robbins, S. y Decenzo D. (2002) los tres autores que más influyeron en el inicio del comportamiento organizacional fueron Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen.

Adam Smith planteó en *La riqueza de las naciones* (1776) las ventajas económicas que tendrían las organizaciones y la sociedad en razón de la división del trabajo. A raíz de sus conocidos estudios en la industria de la fabricación de alfileres, llegó a la conclusión de que la división del trabajo, es decir, la especialización en las funciones de los trabajadores, aumentaría la productividad como consecuencia de la mejora de las habilidades específicas

² "La estrategia del océano azul consiste en crear un espacio sin apenas competencia en el mercado, a través de la creación y captación de demanda nueva, rompiendo la disyuntiva del valor o el coste y alineando todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste". Esta estrategia supone un cambio sustancial en relación a lo que ellos denominan estrategias del océano rojo que consisten en: "competir en un espacio existente del mercado explotando la demanda ya existente, eligiendo entre la disyuntiva del valor o el coste y alineando todo el sistema de las actividades de la empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste". Chan Kim y Mauborgne (2008, pp. 39).

de cada trabajador. Esto, a su vez, supondría importantes ahorros en tiempos ineficientes –cambio de actividad, tarea o instrumentación, por ejemplo- y facilitaría el diseño de maquinaria destinada a simplificar parte de las tareas a realizar.

El trabajo de Smith sería posteriormente desarrollado por **Charles Babbage**, en *Sobre la economía de la maquinaria y las manufacturas* (1832). En esta obra se contemplan otros beneficios derivados de los principios de división de trabajo y especialización, básicamente relacionados con la formación y capacitación de los trabajadores. Así, en opinión de Babbage (1832) la especialización reduce el tiempo necesario para aprender un trabajo, permite ahorrar material en el proceso de aprendizaje, acelera la adquisición de habilidades y contribuye a la mejora del encaje de las capacidades físicas de las personas y las actividades a realizar.

En este contexto inicial, **Robert Owen** (1825) presenta un avance en materia de estudio de las condiciones del trabajador, no tanto en cuanto a su dimensión de operario como de persona. Owen destaca la rentabilidad que supone para la empresa demostrar interés por los empleados, de manera que propone una serie de medidas en el ámbito de la regulación de las jornadas laborales, el trabajo infantil, la educación pública y la manutención de los trabajadores.

La era clásica.

La era clásica abarca el período comprendido entre 1900 y 1935 aproximadamente, y en ella se establecieron las bases de las prácticas administrativas contemporáneas. Los principales autores en esta etapa fueron Frederick Taylor, Henry Ford, Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follet y Chester Barnard.

El período se inicia con la publicación de una obra trascendente, los Principios de Administración Científica de **F. W. Taylor** (1911). Esta obra marca un hito en la búsqueda de la optimización y eficiencia de los factores de producción en general, y la mejora de la productividad del trabajo manual en

particular. De hecho, Taylor es considerado “padre de la administración científica” por ser pionero en el estudio sistemático y científico de las tareas de los operarios.

Para Taylor, el problema de la productividad en el trabajo requería un estudio riguroso de los movimientos más elementales en la realización del mismo, con el objetivo de rediseñar dichos movimientos y mejorar sus tiempos en la búsqueda constante de incrementos en la producción. El análisis exhaustivo y la simplificación de tareas hasta reducirlas a movimientos elementales, acompañado del estudio del tiempo óptimo empleado en la realización de dichas tareas permitió a Taylor rediseñar las actividades dentro del ámbito de competencias de cada trabajador. La estandarización de los movimientos, por otra parte, permitió establecer incrementos de producción para cada unidad de tiempo. Dicho incremento de producción revertiría en mayores beneficios para las empresas que, en opinión de Taylor, deberían ser compartidos por los trabajadores de cara a conseguir una mayor aceptación de los cambios requeridos para implantar las mejoras. En consecuencia, se preocupa también por el estudio de las condiciones salariales de los operarios, proponiendo la implantación de una serie de primas ligadas a la productividad individual que les haría partícipes de la mejora de beneficios empresariales.

En el marco del estudio continuo de la mejora de la gestión empresarial, Taylor propone una serie de principios que han pasado a la historia del Management como “Principios de Organización Científica”:

1. Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo frente al método de la “costumbre”. En opinión de Taylor, el estudio del trabajo es susceptible de análisis riguroso científico, al igual que otros campos de conocimiento. Hasta la fecha, el tratamiento de operarios y tareas se reducía a pequeñas mejoras sugeridas a raíz de la observación, por el método prueba-error.
2. Seleccionar al trabajador de manera científica y capacitarle a continuación. Cada trabajador sería responsable de un número

reducido de tareas elementales. En este sentido, la selección debería realizarse conforme a su mejor aptitud –principalmente física- para la realización de tales tareas, y la formación debía ir destinada a la capacitación exhaustiva en las mismas.

3. Evitar los conflictos y fomentar la cooperación entre administradores y trabajadores. Para Taylor, parte de los problemas de productividad de las empresas se debía a las disputas por el reparto de la plusvalía. La solución pasa por la colaboración y el reparto, no por la confrontación. Los trabajadores necesitan gestores eficaces, y la mejora en los beneficios debe ser coparticipada, de manera que las sucesivas innovaciones que propongan los gestores sean plenamente aceptadas por los trabajadores.
4. Distribuir el trabajo y la responsabilidad en partes proporcionales entre los administradores y los trabajadores. Este principio supone la separación entre las fases de diseño, planificación y control del trabajo (que corresponde a los administradores) y su ejecución (operarios).

El denominado “taylorismo” supuso un gran cambio en la forma de afrontar los retos de la producción.

La obsesión por la mejora de la productividad marca también buena parte de la obra de **Henry Ford**. Los trabajos de Ford (*My Life and Work*, Ford, y Crowther; 1922), suponen el avance desde los estudios de productividad individual de Taylor hacia la mejora de las actividades de coordinación. Su trascendente innovación en los sistemas de producción, a raíz de la introducción de la línea de ensamblaje móvil, supone que el proceso de trabajo no sólo comprende un variado número de tareas individuales, sino que además integra las actividades de coordinación a través de las cuales las tareas individuales se concatenan entre sí. En este contexto, la mejora de la productividad conjunta y el estudio de la reducción de las ineficiencias vinculadas con las pérdidas de tiempos en actividades coordinadas marcará toda su obra.

Henri Fayol (1916) es considerado el máximo exponente de la teoría administrativa, siendo pionero en la determinación de las actividades que debe realizar un administrador para la correcta gestión empresarial. Fayol establece la necesidad de realizar cinco funciones universales, con independencia del tipo de organización que se administre: previsión o planificación, organización, integración, dirección y control. Cabe destacar que, salvo pequeñas modificaciones, esta división de funciones sigue vigente en la actualidad.

Para Fayol, podían distinguirse seis grupos de funciones empresariales básicas: contabilidad, finanzas, producción, actividades comerciales y de seguridad, y de administración. Hasta la fecha, dichas funciones habían sido objeto de análisis y desarrollo, con excepción de las actividades administrativas. En su esfuerzo por cubrir este vacío, sugiere catorce principios de administración universal que se podrían enseñar en escuelas y universidades: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de intereses individuales a intereses generales, remuneración, centralización, cadena en escala, orden, equidad, estabilidad de empleo del personal, iniciativa y espíritu de equipo.

En esta etapa clásica se inicia también el estudio de las organizaciones como grupo colectivo de personas, que tendrá máximo desarrollo en la etapa subsiguiente. Los primeros estudios se relacionan con **Mary Parker Follet** (1918), quien pone de relieve la necesidad de contemplar las organizaciones desde la perspectiva de la ética conductual de grupo, y no en el individualismo. En consecuencia, administradores y trabajadores son parte de un mismo cuerpo común, y en ese sentido deben considerarse socios y establecer todo tipo de vínculos de colaboración. Los conceptos humanísticos desarrollados por Follet han tenido y tienen gran influencia en la concepción actual de la motivación, el liderazgo, el poder y la autoridad.

En la misma línea humanista iniciada por Follet, **Chester Barnard** (1938), consideraba que las organizaciones eran sistemas sociales que precisaban de la cooperación de los humanos. En *Las funciones del ejecutivo* subrayaba la importancia de las relaciones sociales y la interacción entre las

personas que componen las organizaciones, a la vez que identificaba como principal rol de los administradores su comunicación con sus subordinados y su capacidad para estimularles a realizar grandes niveles de esfuerzo.

Finalmente, en esta misma etapa tiene cabida la Teoría Estructural de Max Webber (1922), pese a que su formalización data de mediados de siglo (1947). Esta teoría supone una descripción de las estructuras de autoridad, a partir del análisis de las organizaciones y los vínculos y dependencias de autoridad en las mismas. Webber describe una organización ideal, a la que llamó burocracia, caracterizada por la división del trabajo, la jerarquía de autoridad claramente definida, las reglas y normas detalladas y formalizadas, y las relaciones interpersonales. Asimismo, los procesos relacionados con la gestión de personas (selección, orientación de carrera, reglas y procedimientos) también debían ser altamente uniformes y formalizados. Si bien consideraba que la burocracia ideal no existía, su teoría se convirtió en el prototipo para el desarrollo de las nuevas organizaciones.

La era conductual.

Es en esta etapa en la que comienza a adquirir importancia el factor humano de las organizaciones, teniendo en el nacimiento de la oficina de personal y de la psicología industrial dos importantes antecedentes.

- Las **oficinas de personal** surgieron ante el auge del sindicalismo obrero a principios del siglo XX en algunas empresas que crearon el puesto de secretario de bienestar, siendo los verdaderos precursores de los directores de administración de personal y recursos humanos. En 1902, *National Cash Register Company* creó el primer departamento laboral con funciones sobre la administración de salarios, reclamaciones, condiciones laborales y sanitarias, además de los registros de personal.
- A través de la publicación de *Psicología y eficiencia industrial*, Munsterberg (1913) creó la rama de la **psicología industrial** con el objetivo de estudiar científicamente la conducta humana para

identificar patrones generales de comportamiento y explicar diferencias individuales. Además, propuso el uso de pruebas psicológicas para mejorar la selección de empleados, el valor de la teoría del aprendizaje para mejorar la capacitación y el estudio de la conducta humana para desarrollar técnicas de motivación más efectivas.

Tras la Gran Depresión de 1929, el presidente de Estados Unidos Franklin Roosevelt propició la aprobación de la **Ley Wagner** en 1935, que reconocía a los sindicatos como representantes autorizados de los trabajadores con capacidad para negociar de forma colectiva, lo que llevó a los administradores de la industria a iniciar acciones para mejorar las condiciones laborales y las relaciones con sus empleados y dio paso al nacimiento del **movimiento de las relaciones humanas** que señalaba que la clave para aumentar la productividad estaba en aumentar la satisfacción de los empleados. Los principales representantes de este movimiento fueron Elton Mayo, Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor.

Elton Mayo (1933), a través de las investigaciones en la Western Electric Company que dieron lugar a los estudios de Hawthorne³, realizó la contribución más importante al movimiento de las relaciones humanas haciendo énfasis en el aspecto humano como clave para aumentar la productividad.

Las investigaciones se iniciaron para analizar los efectos que sobre la productividad tendrían diversos grados de iluminación y, tras dar como conclusión que la intensidad de la iluminación no guardaba relación directa con la productividad del grupo, se llevaron a cabo nuevos experimentos relacionados con el rediseño de los trabajos, la duración de la jornada, los descansos y los salarios. Las conclusiones de Mayo fueron que la conducta y los sentimientos guardaban estrecha relación, que la influencia del grupo afectaba de forma significativa a la conducta individual y que el dinero no era un factor tan importante para determinar la producción como la moral de los

³ Barrio de Chicago, Illinois donde se ubicaba el centro de trabajo de la Western Electric Company.

empleados, las relaciones positivas entre los trabajadores, el sentido de pertenencia y la eficacia de la administración.

Según las conclusiones de los estudios de Hawthorne:

- El nivel de producción no está determinado por las capacidades físicas de los trabajadores, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.
- El comportamiento del individuo está claramente marcado por el grupo.
- El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales.
- Dentro de las organizaciones, los grupos informales definen sus propias reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su propia escala de valores, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y comportamiento.
- A mayor interacción, mayor será la capacidad productiva.
- Cualquier cambio produce una reacción en el personal.
- Si el trabajador se siente bien será más productivo

Sus trabajos supusieron un hito importante, a partir del cual, la calidad de la administración pasó a ser un elemento de gran relevancia en relación a la productividad, llamando la atención sobre la necesidad del desarrollo de ciertas habilidades para el desempeño de la función de administración como la capacidad para comprender el comportamiento humano, para motivar y para comunicar.

La misma idea de relevancia en la gestión de las relaciones de grupo está presente en la obra de **Dale Carnegie** (1936), quien en *Cómo hacer amigos e influir en las personas* identifica cuatro claves para alcanzar el éxito a través de la cooperación con los demás:

1. Apreciar el esfuerzo de los demás.
2. Intentar generar una buena primera impresión.

3. Generar simpatía, mostrando simpatía.
4. Alabar los rasgos positivos de las personas y dar oportunidades para rectificar a los que se equivocan.

La progresiva importancia otorgada a la dimensión personal del individuo en las organizaciones deriva en la necesidad de análisis de la motivación individual de los trabajadores. En este contexto, en 1954 aparece la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas de **Abraham Maslow**. Se propone la existencia de diferentes niveles de necesidades (fisiológicas o básicas; de seguridad; filiación; reconocimiento y autorrealización) que son fundamentales en relación con la motivación de los trabajadores, y su consiguiente productividad. Estas necesidades se disponen en orden creciente a modo de jerarquía, y cada nivel debe ser satisfecho antes de activar el siguiente. Al mismo tiempo, las necesidades sustancialmente satisfechas pierden importancia a efectos de motivación. El estudio y análisis de las consecuencias de la aportación de Maslow será detallado con posterioridad en este trabajo.⁴

Otra teoría destacada en relación con la naturaleza humana y la motivación es la Teoría X/ Y de **Douglas McGregor** (1960). Este autor propone una tipología dicotómica de la naturaleza del individuo. La Teoría X se basa en una visión negativa de las personas y considera que éstas necesitan ser controladas de cerca porque, en general, no les gusta trabajar y evitan responsabilidades. Frente a ésta, la Teoría Y contempla una visión diferente de las personas, que valoran positivamente el trabajo y, en consecuencia, no precisan demasiada supervisión y sí autonomía.

Un último grupo en la era conductual la componen ciertos investigadores orientados a la utilización del método científico para el estudio del comportamiento organizacional. Son denominados los **teóricos de las ciencias conductuales** y entre ellos destacan Jacob Moreno, B.F. Skinner,

⁴ Las aportaciones de Maslow y McGregor en materia de motivación serán objeto de análisis más detallado con posterioridad en este trabajo.

David McClelland, Fred Fiedler, Frederick Herzberg, Victor Vroom, Richard Hackman y Greg Oldham.

Jacob Moreno (1947), creó una técnica analítica denominada sociometría para el estudio de las interacciones de grupos, a través de la cual se preguntaba a los miembros de un grupo qué les gustaba o disgustaba y con quien querían trabajar o no, lo que le permitía construir sociogramas que identificaban patrones de atracción, repulsión e indiferencia en los miembros del grupo al objeto de crear equipos unidos y con gran rendimiento.

B.F. Skinner (1953), investigó sobre el condicionamiento y la modificación de la conducta, llegando a la conclusión de que ésta está en función de sus consecuencias, de tal manera que las conductas deseadas serán más frecuentes si reciben recompensas inmediatas, que si no reciben recompensas o reciben castigos. Sus trabajos tuvieron, y tienen, gran repercusión en los programas de capacitación y en los sistemas de recompensa de las organizaciones.

David McClelland (1961), demostró, a través de pruebas proyectivas, la importancia de la motivación individual en relación a las necesidades de realización del ser humano, centrándose en las necesidades de poder (definido como una necesidad de controlar el entorno) y logro (definido como comportamiento dirigido a competir desde la excelencia). La conceptualización de McClelland define claramente las necesidades, sobre todo si se compara con el modelo de Maslow -mucho más abstracto-, y tuvo un gran impacto en los programas de integración en las organizaciones y en el rediseño de los puestos de trabajo.

Fred Fiedler (1967), desarrolló una teoría sobre los aspectos situacionales del liderazgo y, en general, del comportamiento de los líderes. Su modelo de contingencias le permitió identificar tres tipos de variables para determinar el tipo de conducta del líder más efectivo: capacidad de relación, estructura de la tarea y poder del puesto.

Por su parte **Frederick Herzberg** (1966), intentó buscar una respuesta a la pregunta ¿qué quieren obtener los individuos de su empleo? Y llegó a la

conclusión de que las personas procuran en el trabajo: reconocimiento, realización, responsabilidad y crecimiento. Herzberg fue el primero en determinar que las fuentes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo son diferentes. Es decir, que el hecho de que una persona no esté insatisfecha no quiere decir que esté satisfecha y, en consecuencia, motivada. Esta teoría es conocida como la **teoría de motivación e higiene** o **teoría de los dos factores**.

Según esta teoría, las personas están influidas por **dos factores**: (1) factores de motivación, que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción; y (2) factores de higiene, cuya ausencia o poca adecuación puede causar insatisfacción pero que, a largo plazo, carecen de efecto sobre la satisfacción del individuo. Es decir, que los factores de higiene no motivan, aún cuando deben ser gestionados para que la persona no se desmotive; mientras que los factores de motivación son básicos para mejorar el rendimiento de la persona. Tal y como se comentó previamente, en el marco de esta teoría lo contrario de satisfacción es no satisfacción y el opuesto de insatisfacción es no insatisfacción, es decir, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción.

Los **factores de higiene** engloban a todas las condiciones del ambiente en el cual se mueve la persona, es decir, el contexto de desempeño (sueldo, estatus, supervisión o seguridad laboral, por ejemplo). Los factores de motivación se vinculan con aspectos más profundos del puesto de trabajo (logro, responsabilidad, independencia o reconocimiento, entre otros). Para Herzberg, la búsqueda de mejoras en la motivación requiere actuar en estos factores.

De acuerdo con su teoría de factores higiénicos y motivadores, el trabajo es altamente desafiante y proporciona oportunidades para el reconocimiento; además, introdujo el concepto de descripción del puesto de trabajo (*job design*) como elemento determinante en la motivación y las actitudes ante el trabajo.

Victor Vroom (1964) desarrolló su propia teoría de la motivación según la cual el nivel de productividad individual depende de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo:

- Los objetivos individuales y el deseo de alcanzarlos (expectativas).
- La relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales (recompensas).
- La capacidad que la persona cree que tiene para influir en su propio nivel de productividad (relaciones entre expectativas y recompensas).

Richard Hackman y Greg Oldham (1976), analizaron cómo las características del puesto de trabajo influyen en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados.

En su modelo de las características del trabajo J.C.M. (del inglés *job characteristics model*) señalan que cualquier trabajo se puede describir en términos de cinco dimensiones fundamentales:

1. Variedad de habilidades: Medida en la que un trabajo requiere una variedad de actividades que permite al trabajador usar sus diversas habilidades y talentos.
2. Identificación con la tarea: Medida en la que un trabajo requiere que se termine una pieza de trabajo entera e identificable.
3. Importancia de la tarea: Medida en la que el trabajo afecta a la vida o el trabajo de otros.
4. Autonomía: Medida en la que un trabajo ofrece libertad, independencia y discrecionalidad a una persona para programar su trabajo y determinar los procedimientos que usará para realizarlo.
5. Retroalimentación: Medida en la que el hecho de desempeñar las actividades laborales que requiere el trabajo da como resultado que la persona reciba información clara y directa acerca de la eficacia de su desempeño.

A continuación en la tabla 1.2 se recoge un resumen de los principales autores y aportaciones desde los precursores del comportamiento organizacional hasta la era conductual.

Tabla 1.2: Evolución histórica del comportamiento organizacional.

| Etapas | Autor/ Institución/ Hito | Año | Concepto desarrollado |
|--|---------------------------------|------------|--|
| Precusores del comportamiento organizacional | Adam Smith | 1776 | La división en el trabajo en las organizaciones |
| | Charles Babbage | 1832 | Beneficios de la división del trabajo |
| | Robert Owen | 1825 | La importancia de las condiciones laborales |
| La era clásica | Frederick Taylor | 1911 | Principios de la administración científica |
| | Henry Ford | 1922 | Invencción de la línea de ensamble |
| | Henri Fayol | 1916 | Teoría de la administración |
| | Max Weber | 1922 | Teoría estructural |
| | M. Parker Follet | 1918 | Conceptos humanísticos: La ética del grupo vs. Individualismo |
| | Chester Barnard | 1938 | Conceptos humanísticos: El administrador como comunicador y motivador |
| La era conductual (Movimiento de las relaciones humanas) | National Cash Register Company | 1902 | Primera oficina de personal |
| | Hugo Munsterberg | 1913 | Nacimiento de la Psicología Industrial |
| | Lewy Wagner | 1935 | Reconocimiento del rol de los sindicatos |
| | Elton Mayo | 1933 | Importancia de las relaciones humanas en la productividad |
| | Dale Carnegie | 1936 | Importancia de la cooperación en el trabajo |
| | Abraham Maslow | 1954 | Pirámide de las necesidades humanas |
| | Douglas McGregor | 1960 | Teoría X e Y sobre la naturaleza humana y el trabajo |
| La era conductual (Teóricos de las ciencias conductuales) | Jacob Moreno | 1947 | Patrones de atracción, repulsión e indiferencia en los miembros de un equipo |
| | B.F. Skinner | 1953 | La recompensa y las conductas laborales |
| | David McClelland | 1961 | La motivación de la realización laboral |
| | Fred Fiedler | 1967 | Aspectos situacionales del liderazgo |
| | Frederick Herzberg | 1966 | La motivación: Reconocimiento, realización, responsabilidad y crecimiento |
| | Victor Vroom | 1964 | Expectativas y recompensas en la motivación |
| | R. Hackman & G. Oldham | 1976 | La motivación y satisfacción laboral |

Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins (1994).

1.2. El comportamiento organizacional en la actualidad: perspectiva de las contingencias.

Un nuevo concepto de gran importancia en la gestión de las personas es el concepto de capital humano. En opinión de Simón, Rojo y Molina (2011, p. 8), *“el precursor del concepto de capital humano fue el premio Nobel de*

Economía Theodore Schulz (1971), quien estudiando la evolución económica de las sociedades en desarrollo, estableció que había que avanzar el concepto clásico de “capital”; para generar verdadero progreso era necesario impulsar el conocimiento de los miembros de una sociedad. Esta propuesta se concretó y elaboró en una teoría cuando otro economista también Nobel, Gary Becker (1993), analizó a fondo los componentes de este capital humano y cambió el paradigma tradicional de crecimiento económico promoviendo la inversión en estos intangibles para conseguir no solamente valor financiero sino también un retorno en la mejora de la sociedad. Becker definió inversiones en capital humano como las actividades que impactan en el crecimiento psicológico y monetario futuro a través del incremento en recursos en las personas”.

Por su parte, Husz (1998, p. 9) señaló que: *“el capital humano, consiste en el tiempo, la experiencia, los conocimientos y las habilidades de las personas que pueden ser usados en un proceso de producción”* y Mincer (1974) estableció una clara relación entre la inversión en formación y la evolución salarial de los trabajadores. Cuando hablamos de capital humano nos referimos a los conocimientos y habilidades (competencias) de las personas, o de las organizaciones que resultan ser fundamentales en relación al rendimiento y la productividad.

El reconocimiento de esta forma de capital ha supuesto una cierta revolución en el mundo de la empresa y de su definición se entiende la dificultad para cuantificar, tanto el capital humano como el retorno de invertir en ello.

Los temas de investigación del comportamiento organizacional más importantes en la actualidad están siendo, por una parte, las teorías de la motivación, el liderazgo, el diseño de los puestos de trabajo y la satisfacción laboral (Robbins y Decenzo, 2002) y por otra las relativas a la medición del impacto de las personas en la creación de valor en los negocios, (Kaplan y Norton, 1997; Becker, Huselid y Ulrich, 2001; Fitz-Enz, 2010; Boudreau y Ramstad 2007).

En esta nueva etapa, más que el desarrollo de nuevas teorías, se están llevando a cabo nuevas investigaciones sobre las teorías existentes, tratando de identificar cuáles son las variables más relevantes para comprender los distintos fenómenos conductuales, lo que refleja el proceso de maduración del comportamiento organizacional como disciplina científica (Robbins y Decenzo 2002).

En todo caso, los conceptos contemporáneos de la administración y el comportamiento organizacional ofrecen diversas recomendaciones dependiendo de las características de las organizaciones y sus circunstancias o situación, lo que ha venido a denominarse perspectiva de las contingencias.

Las cuatro variables contingentes más utilizadas son:

- El tamaño de la organización.
- Lo rutinario de la tarea.
- La incertidumbre del entorno.
- Las diferencias individuales.

En lo que se refiere a la evolución de la función de recursos humanos, de acuerdo con Valle (2004), se pueden distinguir cuatro etapas:

- Etapa administrativa: Esta etapa también denominada “administración de personal” abarca desde principios del siglo XX hasta la década de los 60. Está influenciada por las teorías, ya mencionadas, de Taylor y sus propuestas a través de los principios de la administración científica. Los elementos clave de esta etapa fueron la estandarización y sincronización de las tareas, además de la especialización del personal, la preocupación exclusiva por la productividad y la utilización de los incentivos económicos y disciplinarios como mecanismo de motivación.
- Etapa de gestión: El enfoque comportamental de los años 60 y, principalmente, los estudios y teorías sobre la motivación de Maslow, Herzberg y McGregor incidieron en la importancia que tienen los comportamientos de las personas sobre los resultados de las empresas. Ya en la década de los setenta, surge el desarrollo organizativo con el

objeto de optimizar la efectividad de las organizaciones ante los distintos y cambiantes entornos. En esta etapa se plantea la necesidad de alinear los objetivos individuales y los objetivos organizacionales a través de la participación y el compromiso; surgen así sistemas más complejos de remuneración, valoración y formación.

- Etapa de desarrollo: En la década de los 80 aumenta considerablemente el nivel de competencia entre las empresas y en consecuencia se produce una importante integración estratégica de los recursos humanos con el resto de planes estratégicos de las empresas. Surge el concepto Dirección de Recursos Humanos (DRH).

En esta etapa, la percepción de recursos humanos cambia al pasar de ser visto como un gasto a ser visto como un recurso estratégico. Las personas son cada vez más relevantes dentro de las estrategias empresariales y se incrementa la importancia del compromiso de los trabajadores, la flexibilidad de las estructuras y de las personas y de la calidad de las políticas de recursos humanos.

- Etapa estratégica: Casi simultáneamente a la aparición del concepto Dirección de Recursos Humanos (DRH) surge el concepto de dirección estratégica de recursos humanos. Las personas son cada vez más importantes dentro de las estrategias empresariales y comienza a ser fundamental la proactividad en la gestión del factor humano. En esta etapa se incorporan a las funciones de los departamentos de recursos humanos nuevas funciones: integración y participación, gestión del rendimiento, flexibilización (contractual, funcional y salarial) y fomento de la innovación.

La evolución de la función de recursos humanos ha supuesto también la adaptación paulatina de su denominación a las nuevas prioridades y se ha pasado de un enfoque básico y fundamentalmente administrativo-laboral, a un papel más estratégico primero y a un enfoque más humanista e individual en la actualidad, pasando de la denominación de personal, normalmente como jefatura, a la categoría de dirección de recursos humanos y recientemente a la dirección de personas, como consecuencia de que considerar las personas

como un recurso más, parece insuficiente de cara a la creación de valor en la nueva era.

Esta evolución semántica se está produciendo no sólo en la denominación de los departamentos de las empresas, sino también en la de las asociaciones de profesionales. Así por ejemplo, la *American Society for Personnel Administration* nacida en 1948 pasó a denominarse *Society for Human Resource Management* (SHRM) en 1989. En España su homólogo AEDIPE, fundada en 1965 como Asociación Española de Directores y Jefes de Personal pasó en 2004 a denominarse Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas, manteniendo el acrónimo.

Posiblemente, la gestión de trabajadores del conocimiento en una etapa de cambio vertiginoso y permanente implique una nueva evolución en la fuerza del trabajo que haga necesaria una gestión de los recursos humanos más **profesionalizada y orientada a evidencias**, con unos fundamentos más sólidos y científicos, y también con nuevas denominaciones como ***talentship*** (Boudreau y Ramstad, 2007). Tal y como señalan, Salvatore, Weitzman y Halem (2005, p 47), *“los simples días del mantenimiento de los ficheros de personal y asesoramiento en contratación, despido y retribución han desaparecido para los profesionales de recursos humanos, hoy en día son necesarios nuevos conocimientos y competencias desconocidas para ellos en el pasado”*.

En cuanto a los autores más influyentes en la actualidad en el ámbito de la gestión de las personas, en los siguientes capítulos se expondrán sus aportaciones específicas dentro de los planteamientos de esta tesis doctoral.

En resumen, ante la necesidad de desarrollar nuevas soluciones para gestionar trabajadores del conocimiento, surge la idea de que las actitudes de los trabajadores en relación con la actividad profesional tiene una importante influencia sobre los resultados laborales y sus niveles de satisfacción con la vida (Boudreau y Ramstad, 2007; Ulrich y Ulrich, 2010) y para poder influir sobre las actitudes de los trabajadores es necesario tener en cuenta los

aspectos emocionales e incluso sus niveles de satisfacción laboral y de felicidad en el trabajo.





CAPÍTULO II.

EL AMBITO DE GESTIÓN Y SU ENTORNO.





El nuevo contexto en el que las organizaciones deben llevar a cabo la gestión del capital humano está experimentando una serie de cambios sustanciales que seguramente supongan la necesidad de adoptar nuevas estrategias de gestión en general y de recursos humanos en particular. A continuación se recogen los ámbitos más afectados por el cambio y que influyen de manera decisiva en la gestión de personas.

2.1. Globalización y economías emergentes.

Posiblemente uno de los libros que mejor explican el fenómeno de la globalización y del **"aplanamiento"** del mundo es "La tierra es plana" de Friedman (2006).

El autor se plantea por qué el siglo XXI será recordado por haber alumbrado una nueva era de globalización, preguntándose qué implica que individuos de diferentes puntos del planeta puedan competir por un conocimiento global; se pregunta también si estamos ante una reorganización de las empresas y de las sociedades en las que actúan.

Dice Friedman que en la historia se han producido tres grandes eras de globalización y que en la actual, asistimos al poder de los individuos para colaborar y competir a escala global, siendo posible que todos puedan acceder a los mismos centros de conocimiento y crear así una única red universal que dará lugar a una asombrosa etapa de prosperidad e innovación.

Según este autor, la primera gran era de la globalización abarcó desde 1492 hasta 1800 aproximadamente y la denomina Globalización 1.0. Se inicia con el viaje de Colón y la apertura del comercio entre el viejo y el nuevo mundo. La consecuencia fue que la Tierra se encogió desde la *talla grande* hasta la *talla mediana* (Friedman, 2006, p.195). El impulso dinámico que motivó el proceso de integración global fue la cantidad de fuerza que tenía cada país (músculo, caballos, fuerza eólica). En esa era, los países y los gobiernos empezaron a derribar muros y a aglutinar el mundo, impulsando así la integración global.

La segunda gran era, la Globalización 2.0, se prolongó desde 1800 hasta 2000 aproximadamente, con interrupciones coincidentes con la Gran Depresión y la Primera y Segunda Guerra Mundial. Esta era encogió la *talla* del mundo de mediana a *pequeña*. El principal agente de la transformación fue la empresa multinacional. La integración global se vio impulsada, durante la primera mitad de dicha era, por la caída de los costes del transporte, motivada a su vez por la irrupción de la máquina de vapor y del ferrocarril; y durante la segunda mitad por la caída de los costes de las telecomunicaciones, gracias a la expansión del telégrafo, de los teléfonos, ordenadores personales, satélites, del cable de fibra óptica y de la primera versión de la World Wide Web.

En la tercera era, Globalización 3.0, iniciada hacia el año 2000, la talla del mundo está encogiéndose de pequeña a diminuta, y aplanando el terreno de juego al mismo tiempo. Y si la fuerza dinámica en las eras anteriores habían sido los países y las empresas, en la Globalización 3.0 la fuerza dinámica es el poder de los individuos para colaborar y competir a escala global, y la palanca que está posibilitando que individuos y grupos se globalicen con tanta facilidad y homogeneidad, no son ni los caballos de potencia, ni los soportes físicos, sino los programas informáticos unidos a la creación de una red global de fibra óptica que ha reducido sustancialmente las distancias.

Tabla 2.1: Evolución de la globalización

| | Dinamizadores | Agentes |
|-----------------------------------|--|--------------------------|
| Primera era (1492-1800) | Fuerza/ Energía | Países/ Gobiernos |
| Segunda era (1800-2000) | ↓ Costes de comunicación ↓ Costes de telecomunicación | Empresas transnacionales |
| Tercera era (2000-...) | Software Fibra óptica | Individuos |

Fuente: Adaptado de Friedman (2006)

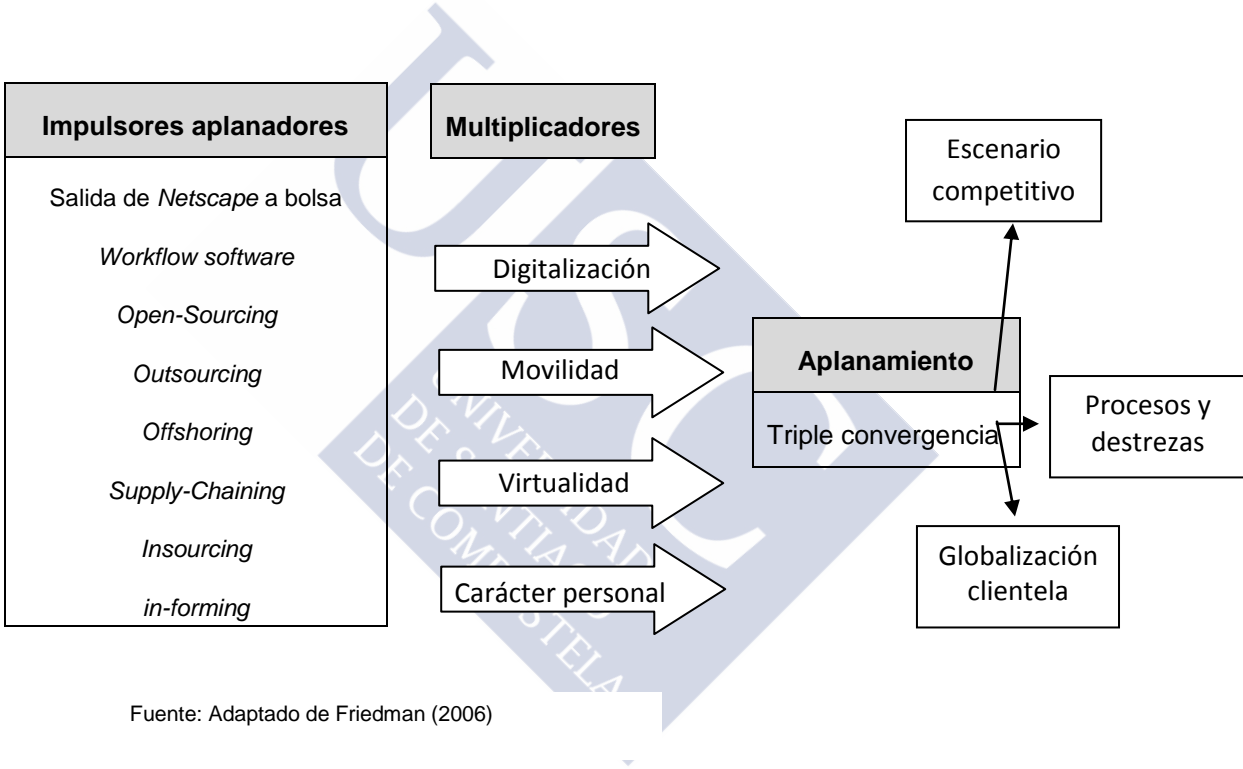
La aceleración del proceso de globalización se produce, según Friedman (2006), a partir del 9 noviembre 1989, fecha en la que se derriba el muro de Berlín. Desde entonces, en este corto período de tiempo, en el contexto de la historia, Friedman identifica una serie de factores que él denomina aplanadores: la salida de Netscape a bolsa, las aplicaciones informáticas para el flujo del trabajo (*Workflow software*), el acceso libre a los códigos fuente (*Open-Sourcing*), la subcontratación (*Outsourcing*), el traslado de fábricas para abaratar costes (*Offshoring*), la cadena de suministros (*Supply-Chaining*), la integración de los subcontratistas en las empresas contratantes (*Insourcing*), el acceso libre a la información (*in-forming*), y lo que él denomina los *esteroides* o amplificadores de los demás aplanadores. Se refiere a la **digitalización** que permite moldear, manejar y transmitir contenidos y procesos; la **movilidad**, gracias a la tecnología inalámbrica, que permite gestionar desde cualquier sitio, con cualquier persona y a través de cualquier dispositivo, el **carácter virtual** que permite una velocidad elevadísima, con total facilidad; y por último como cuarto *esteroide* o amplificador, el **carácter personal**, que quiere decir que lo puedes hacer tú mismo, exactamente como tú lo quieres y en tu dispositivo personal.

El propio Friedman señala que el efecto de estas diez fuerzas de aplanamiento de la tierra han dado lugar a lo que él denomina la **triple convergencia** y la gran reorganización.

¿Qué componentes integran esta triple convergencia? En primer lugar, justo en torno al año 2000, los diez aplanadores descritos empezaron a converger y a combinarse, dando lugar a un nuevo terreno de juego, global y más llano. La **segunda convergencia** se produce cuando aparecen nuevos procesos empresariales y nuevas destrezas asociadas a ellos. El nuevo estilo de hacer las cosas hace más valiosa la tecnología de la información, y las nuevas y mejores tecnologías de la información hacen más posible el nuevo estilo de hacer las cosas; se pasa de crear valor mediante una estructura vertical, a hacerlo con una estructura más horizontal. La **tercera convergencia** consistió en la incorporación de aproximadamente 3000 millones de personas

a lo que él denomina “el mundo económico global”, es decir, a la población que participaba en el comercio internacional, como consecuencia del hundimiento del comunismo en el imperio soviético, del abandono la autarquía por parte de la India, la paulatina incorporación de China al capitalismo mercantil, y del crecimiento general de la población. Según Freeman (2006), en 1985 la población de este “mundo económico global” era de 2500 millones de personas y comprendía básicamente Norteamérica, Europa occidental y Japón, y ha llegado a alcanzar los 6000 millones de personas en el año 2000.

Tabla 2.2: Aceleración globalización



Friedman dice que la triple convergencia no sólo va a afectar a la manera de prepararnos, como individuos, para el trabajo, o a la forma de competir de las empresas o cómo los países organizarán sus economías y sus estrategias geopolíticas, sino que irá mucho más allá, y así asistiremos a lo que él denomina "la gran reorganización". Porque pasar de un modelo de creación de valor estructurado sobre todo verticalmente (de control y mando), a un modelo de creación de valor horizontal (de conexión y colaboración), no sólo afecta a cómo se realizan las actividades empresariales y de negocio; afecta

también a cómo se definen a sí mismas las empresas, cómo equilibran los individuos sus respectivas identidades de consumidores, empleados, accionistas y ciudadanos, y el papel que tiene que desempeñar el gobierno. Todo esto va a tener que reorganizarse por completo, según este autor.

En todo caso, estamos ante una **nueva realidad** en el que la internacionalización de las compañías ha dejado de ser patrimonio de unos pocos países para generalizarse en todos los sectores económicos y en todas las direcciones, tanto en la invasión de productos procedentes de países denominados emergentes, como en la presencia cada vez mayor de nuestras empresas en entornos multinacionales. Esta nueva realidad hace necesaria una gestión del talento asimismo global, flexible para adaptarse a los cambios, en entornos diferentes, en diferentes culturas y que exige respuestas cada vez más ágiles.

2. 2. Entorno laboral.

Uno de los efectos más importantes de la globalización y de la competencia procedente de las economías emergentes es precisamente el que se produce sobre el mercado laboral. La competitividad empresarial, el envejecimiento de la población, el sistema educativo, la gestión de la diversidad y la consolidación de la mujer en el mercado de trabajo, entre otros, son elementos a tener en cuenta a la hora de plantear nuevas estrategias en materia de gestión de personas. A continuación, se desarrollan sumariamente los citados factores:

2.2.1. Competitividad.

El *World Economic Forum*, también llamado Foro de Davos (2011), señala que una empresa es más competitiva y productiva cuando tiende a ser capaz de producir niveles de ingresos superiores a sus competidores de forma sostenible. Los niveles de productividad también determinan las tasas de rendimiento o rentabilidad obtenidas por las empresas. Una economía más competitiva es aquella que es capaz de crecer más rápido en el medio y largo

plazo. Por su parte, Hollanders y Es-Sadki (2013) indican en el *Innovation Union Scoreboard 2013* que la economía global actual el principal factor y pilar de la competitividad es la capacidad para innovar de una empresa o país; y destaca que existe una **correlación entre el nivel de éxito de una economía y su apuesta por la innovación**.

La sostenibilidad de las economías depende, por tanto, en gran medida de la competitividad de sus productos y servicios, y a su vez la competitividad depende del marco laboral que determina buena parte de los costes salariales, y de la calidad en la gestión de personas.

Tal y como recoge el '*The Global Competitiveness Report*' elaborado anualmente por el *World Economic Forum*, la eficiencia del mercado laboral es uno de los principales potenciadores de eficiencia. Este indicador tiene en cuenta distintos elementos del marco jurídico laboral de cada país: cooperación en las relaciones entre mano de obra y empleador, flexibilidad en la determinación de sueldos, costes laborales ajenos al sueldo, rigidez en el empleo, prácticas de despido y de contrato, efectos y exenciones de tributación, rango total de impuestos, costes de despido, productividad y sueldo, y participación de las mujeres en la mano de obra.

Tabla 2.3: Comparación competitividad global (2007-2008) y (2011-2012) ⁵

| Country Economy | GCI 2007-2008 | | GCI 2007-2008 rank (among 2006 countries)* | GCI 2006-2007 rank |
|-----------------|---------------|-------|--|--------------------|
| | Rank | Score | | |
| Spain | 29 | 4.66 | 29 | 29 |

| Country Economy | GCI 2011-2012 | | GCI 2011-2012 rank (among 2010 countries)* | GCI 2010-2011 rank |
|-----------------|---------------|-------|--|--------------------|
| | Rank | Score | | |
| Spain | 36 | 4.54 | 36 | 42 |

⁵ España será el caso analizado para desarrollar este apartado, ya que aún con sus particularidades, comparte unas características generales semejantes a las de otros países occidentales del entorno en el que se enmarca esta investigación.

España ocupó el puesto 29 en el ranking de competitividad en el informe 2007-2008, a pesar de que el índice de eficiencia del mercado laboral nos situaba en el lugar número 95. En el informe 2011-2012 la posición española en el ranking general descendió hasta la posición 36, y alcanzó la 119 en el índice de eficiencia del mercado laboral.

En las siguientes tablas se recoge la comparativa entre el período 2007-08 y 2011-12 de la eficiencia del mercado laboral español, según el Foro de Davos, y su desglose.

Tabla 2.4: Comparación potenciadores de eficiencia

| | 2007-2008 | | 2011-2012 | |
|--|-----------|------------|-----------|------------|
| | Ranking | Puntuación | Ranking | Puntuación |
| Potenciadores de Eficiencia | 26 | 4,7 | 32 | 4,58 |
| 5º Pilar: Educación superior y formación | 43 | 4,5 | 32 | 4,9 |
| 6º Pilar: Eficiencia en el mercado de bienes | 40 | 4,6 | 66 | 4,23 |
| 7º Pilar: Eficiencia del mercado laboral | 95 | 4,1 | 119 | 3,84 |
| 8º Pilar: Sofisticación del mercado financiero | 34 | 5 | 64 | 4,14 |
| 9º Pilar: Preparación Tecnológica | 28 | 4,3 | 28 | 4,95 |
| 10º Pilar: Tamaño del mercado | 12 | 5,4 | 13 | 5,44 |

Fuente: World Economic Forum (2007-2008) y (2011-2012)

Tabla 2.5: Comparación séptimo pilar: eficiencia mercado laboral

| | 2007-2008 | 2011-2012 |
|--|------------|------------|
| | Puntuación | Puntuación |
| 7º Pilar: Eficiencia del mercado laboral | | |
| Cooperación en las relaciones entre mano de obra y empleador | 79 | 111 |
| Flexibilidad en la determinación de sueldos | 94 | 128 |
| Rigidez en el empleo | 119 | 123 |
| Prácticas de despido y contrato | 115 | 137 |
| Costes de despido | 85 | 93 |
| Productividad y sueldo | 74 | 126 |
| Confianza en la gestión profesional | X | 45 |
| Fuga de talento | X | 54 |
| Participación de las mujeres en la mano de obra | 78 | 74 |
| Costes Laborales ajenos al sueldo | 104 | x |
| Efectos y exenciones de tributación | 71 | x |
| Rango total de impuestos | 97 | x |

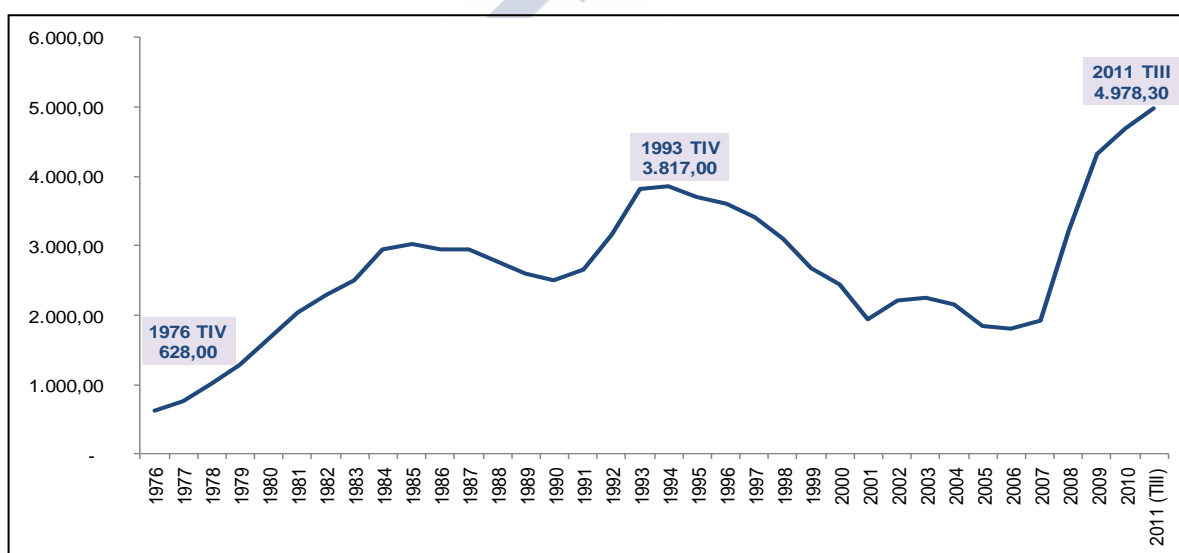
Fuente: World Economic Forum (2007-2008) y (2011-2012)

Esta pérdida de competitividad se manifiesta dramáticamente en un peor funcionamiento del mercado laboral.

La evolución de la población ocupada en España ha descendido desde el máximo histórico de 20.47 millones de ocupados en 2007 hasta 18.15 millones en el tercer trimestre de 2011.

Por último, la cifra de desempleados en España ha ascendido a 4.978.300 en 2011, lo que supone una tasa de paro del 21.52%.

Figura 2.1: Evolución histórica de número de parados 1976-2011 TIII



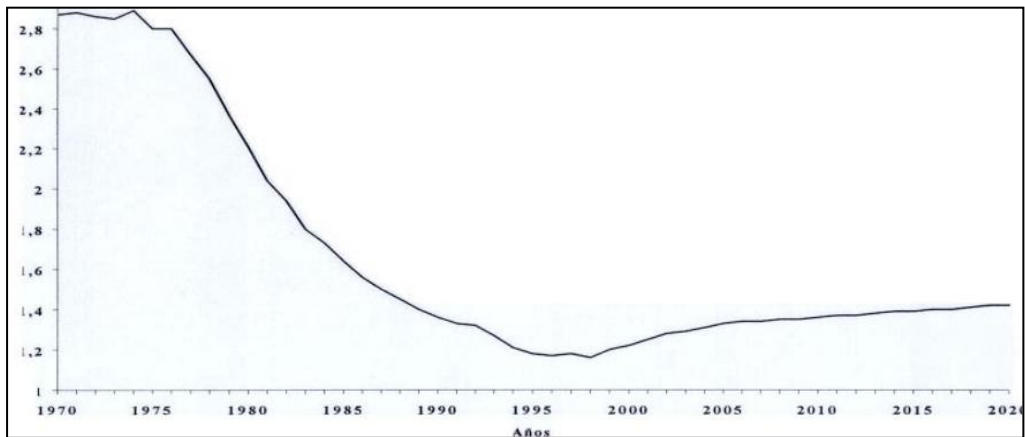
Fuente: Jiménez (2012)

2.2.2. Envejecimiento de la población.

La población española padece unos niveles de envejecimiento muy elevados por el efecto combinado de bajas tasas de natalidad e incremento de la esperanza de vida.

En relación con la reducción de la natalidad, podemos ver en el siguiente cuadro como el número medio de hijos por mujer en el período 1970-2020, evolucionará desde un 2,86 en 1970 hasta el 1,4 previsto en el año 2020.

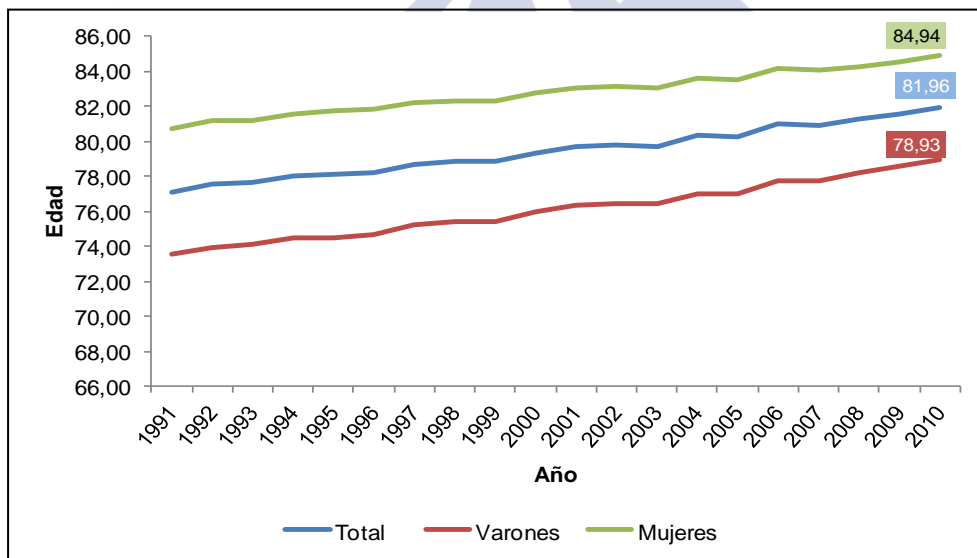
Figura 2.2: Número medio de hijos por mujer (1970-2020)



Fuente: Jiménez (2012)

En cuanto a la esperanza de vida, ha pasado de 77 años en 1991 a 81,96 en 2010.

Figura 2.3: Evolución de esperanza de vida 1991-2010



Fuente: Jiménez (2012)

En el año 2025, más de 10 millones de españoles superarán la edad de 65 años. Simultáneamente viviremos una reducción del porcentaje de la población joven; así la población de menores de 30 años bajará del 50 % del año 1981 al 31% de la proyección realizada para el año 2025.

Tabla 2.6: Reducción del porcentaje de población joven

| | 1981 | 1991 | 2001 | 2010 | 2015 | 2020 | 2025 |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 0 a 17 años | 11.591.821 | 9.543.310 | 7.320.370 | 8.290.639 | 8.568.475 | 8.714.075 | 8.498.560 |
| 18 a 24 años | 4.199.400 | 4.566.293 | 4.399.492 | 3.644.352 | 3.202.367 | 3.213.357 | 3.482.333 |
| 25 a 30 años | 3.023.361 | 3.700.897 | 4.177.409 | 4.233.712 | 3.315.210 | 2.972.244 | 2.889.793 |
| 31 a 64 años | 14.532.055 | 15.691.516 | 18.182.019 | 22.921.164 | 23.092.766 | 23.075.630 | 22.467.282 |
| más de 65 años | 4.236.723 | 5.370.252 | 7.037.553 | 7.931.164 | 8.388.242 | 9.062.634 | 10.003.624 |
| Total de Población | 37.583.360 | 38.872.268 | 41.116.843 | 47.021.031 | 46.567.060 | 47.037.940 | 47.341.592 |
| | | | | | | | |
| Total de Población | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 0 a 17 años | 31% | 25% | 18% | 18% | 18% | 19% | 18% |
| 18 a 24 años | 11% | 12% | 11% | 8% | 7% | 7% | 7% |
| 25 a 30 años | 8% | 10% | 10% | 9% | 7% | 6% | 6% |
| 31 a 64 años | 39% | 40% | 44% | 49% | 50% | 49% | 47% |
| más de 65 años | 11% | 14% | 17% | 17% | 18% | 19% | 21% |

Fuente: Jiménez (2012)

De especial importancia en el ámbito de la gestión de las personas resulta todo el marco regulatorio referente al sistema de pensiones de los trabajadores.

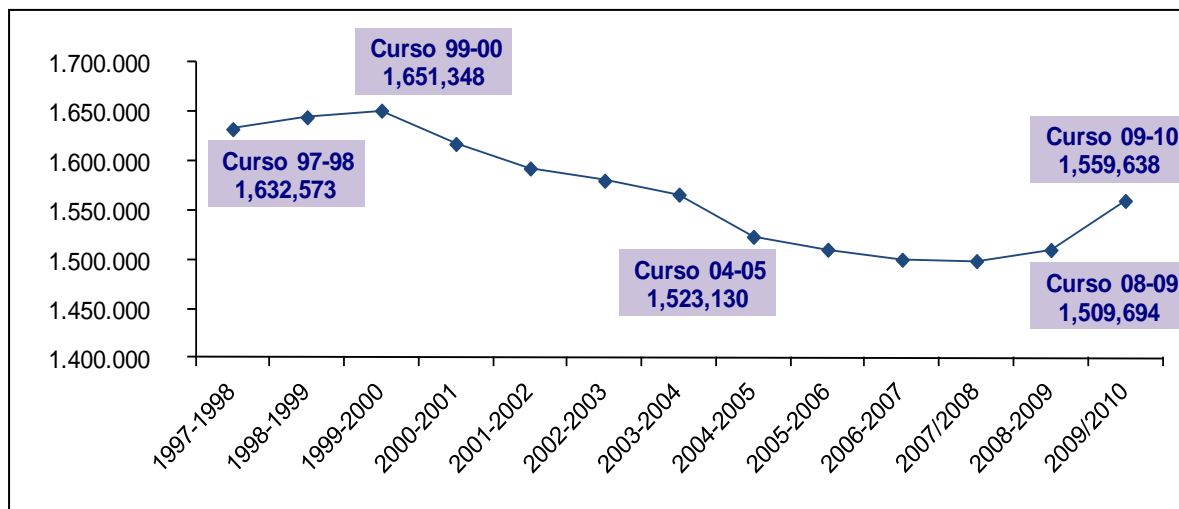
Las consecuencias del envejecimiento de la población así como los efectos de la crisis económica obliga a alargar la vida laboral de los trabajadores aun cuando ésta prolongación de la edad de jubilación suponga un aumento de dificultades para la empleabilidad de los jóvenes.

2.2.3. Sistema educativo.

Otro elemento fundamental, en lo que se refiere al entorno, es el nivel de cualificación académico.

Si observamos la evolución del nivel de formación de los jóvenes españoles con edad comprendida entre los 25 y 29 años se constata un descenso en su nivel de cualificación, descendiendo el número de universitarios en la década 1997 - 2010 un 4,67 %.

Tabla 2.7: Reducción del número de estudiantes universitarios en España



Fuente: Jiménez (2012)

En la actualidad sólo el 35% de los jóvenes terminan con una cualificación universitaria o de formación profesional que les habilita para el empleo.

El documento de la OCDE: Panorama de la Educación. Indicadores de la OCDE 2013. Informe Español (Ministerio de Educación, 2013)⁶, incluye datos del Informe PISA (*Programme for International Student Assessment*), que es la principal evaluación mundial para medir el nivel de preparación y el rendimiento de los estudiantes en los países participantes y valoró la calidad del sistema educativo español en la posición 34 en el año 2012. Todos los valores: lectura (488), matemáticas (484) y ciencia (496), son inferiores a la media de la OCDE (496, 494 y 501 respectivamente).

Además, el abandono escolar ha alcanzando el 24,9% en 2012 y la tasa de desempleo juvenil llegó hasta el 57,4% en octubre de 2013, según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA).

⁶ <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/panoramadelaeducacion2013informe-espanol.pdf?documentId=0901e72b816996b6>

Tabla 2.8: Informe PISA 2012 (33 Primeros países)

| Posición | País | Matemáticas | Lectura | Ciencias |
|-------------------------------|-----------------|-------------|---------|----------|
| 1 | Shangái-China | 613 | 570 | 580 |
| 2 | Singapur | 573 | 542 | 551 |
| 3 | Hong Kong | 561 | 545 | 555 |
| 4 | Taipei | 560 | 523 | 523 |
| 5 | Corea del Sur | 554 | 536 | 538 |
| 6 | Macao- China | 538 | 509 | 521 |
| 7 | Japón | 536 | 538 | 547 |
| 8 | Liechtenstein | 535 | 516 | 525 |
| 9 | Suiza | 531 | 509 | 515 |
| 10 | Holanda | 523 | 511 | 522 |
| 11 | Estonia | 521 | 516 | 541 |
| 12 | Finlandia | 519 | 524 | 545 |
| 13 | Canadá | 518 | 523 | 525 |
| 14 | Polonia | 518 | 518 | 526 |
| 15 | Bélgica | 515 | 509 | 505 |
| 16 | Alemania | 514 | 508 | 524 |
| 17 | Vietnam | 511 | 508 | 528 |
| 18 | Austria | 506 | 490 | 506 |
| 19 | Australia | 504 | 512 | 521 |
| 20 | Irlanda | 501 | 523 | 522 |
| 21 | Eslovenia | 501 | 481 | 514 |
| 22 | Dinamarca | 500 | 496 | 498 |
| 23 | Nueva Zelanda | 500 | 512 | 516 |
| 24 | República Checa | 499 | 493 | 508 |
| 25 | Francia | 495 | 505 | 499 |
| 26 | Reino Unido | 494 | 499 | 514 |
| 27 | Islandia | 493 | 483 | 478 |
| 28 | Letonia | 491 | 489 | 502 |
| 29 | Luxemburgo | 490 | 488 | 491 |
| 30 | Noruega | 489 | 504 | 495 |
| 31 | Portugal | 487 | 488 | 489 |
| 32 | Italia | 485 | 490 | 494 |
| 33 | España | 484 | 488 | 496 |
| <i>media OCDE</i> | | 494 | 496 | 501 |
| <i>diferencia España OCDE</i> | | -10 | -8 | -5 |

Fuente: Ministerio de Educación (2013)

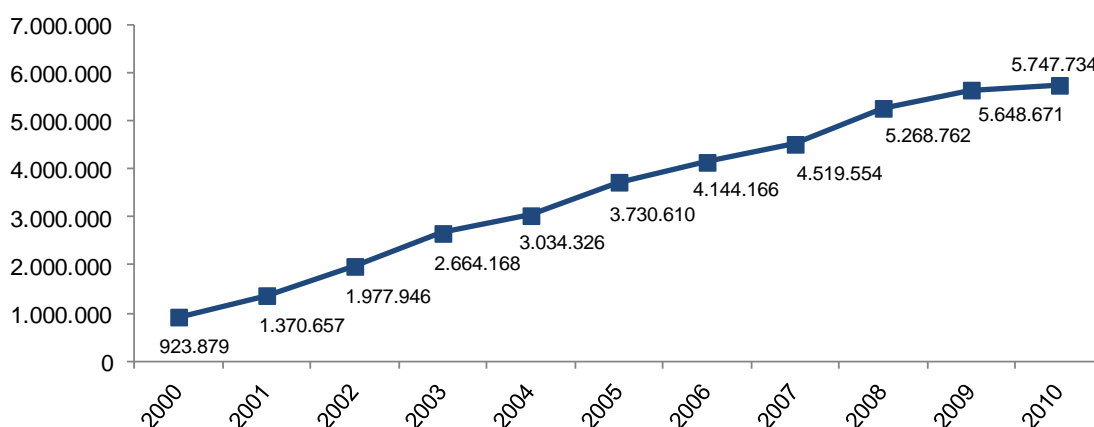
2.2.4. Aumento de la población inmigrante.

El entorno laboral se ha visto afectado en los últimos años por una incorporación muy importante de ciudadanos de otros países, lo que supone añadir un nuevo reto en materia de gestión de personas: la gestión de la diversidad.

La población inmigrante en España ha pasado de 923.879 personas en el año 2000 a una población de 5.747.734 personas en el año 2010. Desde el año 2000, España ha presentado una de las mayores tasas de inmigración del

mundo (de tres a cuatro veces más que la tasa media de Estados Unidos, ocho veces más que la francesa y sólo superada en términos relativos en el continente europeo por Chipre y Andorra) y ha sido, tras Estados Unidos, el segundo país del planeta que más inmigrantes ha recibido en números absolutos. Entre 2000 y 2005, la población extranjera se multiplicó por cuatro, con lo que se asentaron en el país casi 3 millones de nuevos habitantes, (Jiménez, 2012).

Figura 2.4: Evolución de la inmigración 2000-2010



Fuente: Jiménez (2012)

Los países de procedencia más importantes dentro del colectivo de inmigrantes según datos del INE 2011⁷ son: Rumania, Marruecos, Gran Bretaña y Ecuador con 865.707, 773.995, 391.194 y 306.380 personas respectivamente.

En la actualidad, como consecuencia del deterioro de la situación económica española, comienza a producirse el fenómeno opuesto con el regreso a sus países de origen de amplios contingentes de la población

⁷ http://www.ine.es/inebmenu/mnu_dinamicapob.htm

inmigrante. En 2012 la población extranjera en España disminuyó de forma neta respecto a 2010 en 36.694 habitantes.

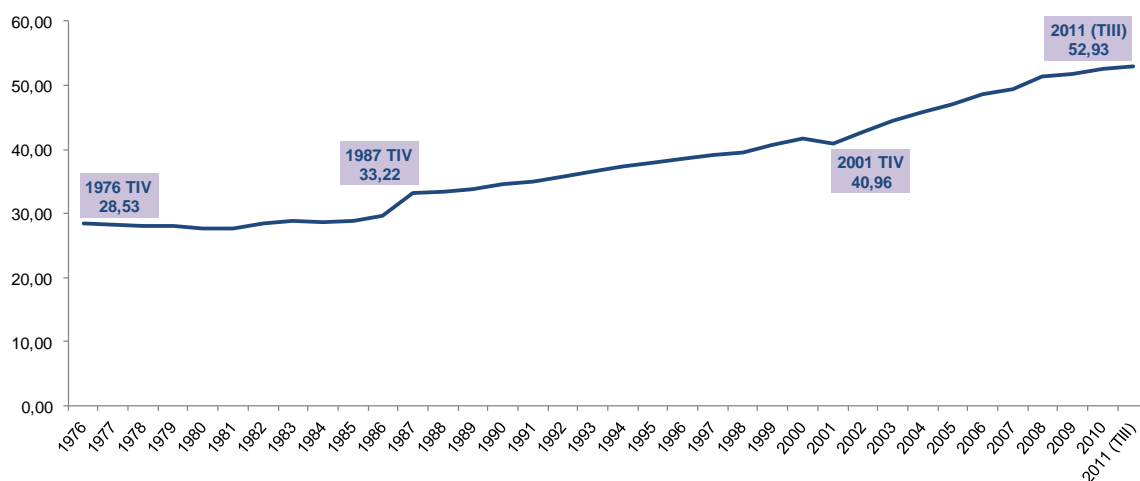
2.2.5. Consolidación de la mujer en el entorno laboral.

Una novedad social muy importante de cara a la gestión de las personas en las organizaciones la constituye la evolución y consolidación de la mujer en el mercado de trabajo.

Esta incorporación progresiva y constante de la mujer al mercado laboral tiene a su vez importantes consecuencias sociales tanto en el ámbito familiar, como en el ámbito empresarial.

La tasa de actividad de mujeres pasó del 28.53% en 1976 al 52.93% en 2011, lo que supuso un aumento desde poco menos de 4 millones a la cifra de 10,44 millones de mujeres.

Figura 2.5: Evolución de la tasa de actividad de mujeres (1976-2011 TIII)



Fuente: Jiménez (2012)

Las organizaciones pueden convertir la reorientación de las políticas de gestión de recursos humanos a la integración del talento femenino en una ventaja competitiva. En este sentido, cada día cobran mayor importancia las políticas de conciliación e igualdad. Existen ya distintas herramientas que

facilitan la gestión de estos dos elementos fundamentales como son las certificaciones en gestión de personas orientadas a la conciliación y a la igualdad, como EFR (Empresa Familiarmente Responsable) o IIP (*Investors in People*); en estas y otras certificaciones de calidad en la gestión de las personas la gestión del talento femenino y de la igualdad de género reciben un tratamiento específico.

Por otra parte, surgen en los últimos años nuevos desarrollos legislativos en el ámbito de la igualdad que obligan a las organizaciones a adaptar sus procesos internos a las nuevas normas, con el objetivo de la equiparación salarial entre géneros, de aumentar la participación de la mujer en los órganos de dirección, de minorar el impacto de la maternidad en el desarrollo profesional de las mujeres, etc.

Otros factores del mercado laboral que también afectan a la gestión de recursos humanos son: la baja movilidad de los trabajadores, la emancipación tardía de los jóvenes, cierta vocación “funcionarial” y las diferencias claras de mercados laborales por regiones.

En definitiva, los efectos del aumento de los niveles de competencia empresarial, del envejecimiento de la población, la degradación de la calidad del sistema educativo español y por supuesto el incremento de la diversidad, tras la incorporación a nuestro mercado laboral de importantes colectivos de inmigrantes, además de la paulatina consolidación de la mujer en el mercado de trabajo, obligan a las organizaciones y a las empresas a intensificar sus esfuerzos en desarrollar estrategias, políticas y herramientas de mayor calidad y eficiencia en el ámbito de los recursos humanos.

2.3. Innovación tecnológica.

Tal y como se señala en el capítulo 2.1 al referirnos a la globalización, el ritmo de la innovación tecnológica en los últimos años, especialmente en el periodo que Friedman (2006) ubica entre la caída del muro de Berlín el 9/11/1989 y el atentado de las Torres Gemelas de Nueva York el 11/9/2001, ha

sido sencillamente vertiginoso, y más allá de la importancia en sí mismo de los descubrimientos tecnológicos, nos encontramos ante los grandes efectos que la utilización de las nuevas tecnologías tienen en el comportamiento de las personas y en las relaciones humanas.

A continuación se recoge una relación de las principales innovaciones tecnológicas desde 1989:

Tabla 2.9: Principales innovaciones tecnológicas (1989-2012)

| |
|---|
| 1989: Las tres w: World Wide Web. |
| 1990: Telefonía celular. |
| 1991: Linux. |
| 1992: Windows de uso generalizado. |
| 1993: Primeras webs. |
| 1994: Amazon. |
| 1995: Windows 95 incluye a MS-DOS. |
| 1995: Holliday Inn inicia las reservas on-line. |
| 1998: Google. |
| 1999: Napster. |
| 2001: Bit Torrent. |
| 2001: IPOD. |
| 2001: Wikipedia. |
| 2002: Friendster, primera red social. |
| 2003: Skype, LinkedIn, MySpace. |
| 2004: Facebook, Flickr. |
| 2005: YouTube. |
| 2006: Tuenti, Twitter. |
| 2007: Android. |
| 2008: iPhone. |
| 2009: Windows 7. |
| 2010: Tabletas (IPad, Samsung,...). |
| 2011: iCloud (Dropbox, Box.net, Netflix,...). |
| 2012: Internet de las cosas y explosión de las SmartTVs. |
| 2013: BigData (bases de datos inmensas), Raspberry Pi y educación (ordenadores por < 50\$). |
| 2014: Mobile First (se diseña todo para móvil y se adapta para el resto de cosas), Weareables (Pulseras de actividad y similar). Impresoras 3D. |

A pesar de que todavía es un fenómeno relativamente reciente, autores como Rifkin (2000), han analizado ya el impacto y las consecuencias de la utilización de las nuevas tecnologías en las relaciones laborales. La conclusión es que la revolución de la nueva economía está provocando cambios en los negocios, la sociedad e incluso la identidad individual, especialmente como consecuencia de las fuerzas liberadas por el poder de Internet y el comercio electrónico, y plantea un futuro no muy lejano, donde las relaciones tradicionales entre las personas, la propiedad y el conocimiento resultarán radicalmente distintas y se regirán por una misión comercial del mundo completamente diferente.

En ese sentido, el fenómeno *cloud computing*, que consiste en servicios de computación a través de Internet que permiten al usuario disfrutar de todo tipo de software y servicios sin necesidad de tenerlo en su equipo, seguramente acelerará más el proceso de cambio de las relaciones laborales, al incidir de forma importante en conceptos como la ubicación de los puestos de trabajo y las relaciones personales en las empresas.

Por otra parte el desarrollo de nuevas herramientas y soluciones tecnológicas obligan a los departamentos de recursos humanos a replantearse en qué medida se están apoyando en dichas herramientas para llevar a cabo sus funciones:

- *Software* de Recursos Humanos con tecnología web que permiten la racionalización y mejora de todo el conjunto de procesos relacionados con las personas: la gestión del rendimiento del empleado, planes de sucesión y carreras, formación y desarrollo, gestión de las personas, selección, análisis salarial, planificación retributiva, revisión salarial, encuestas y diseño de organigramas, entre otros.
- Reclutamiento en redes sociales.
- Herramientas de selección *on-line*.
- *E-learning*.
- *Coaching on-line*.
- Plataformas de teletrabajo.

- Webs de gestión del conocimiento.
- Webs del empleado, intranets para la comunicación interna.
- Etc...

2.4. Entorno social.

En lo que se refiere al entorno social se hace necesario tener en cuenta los importantes cambios llevados a cabo en materia ecológica, en materia de responsabilidad y de bienestar social, y de niveles de exigencia de clientes y trabajadores.

2.4.1. Responsabilidad Social Corporativa.

Las empresas, en el desarrollo de su actividad, influyen, impactan y condicionan considerablemente el bienestar de las personas y del medio ambiente. Las empresas tienen un papel cada vez más importante como motor de cambio y de **progreso en las sociedades**.

La responsabilidad social empresarial es el compromiso voluntario por parte de las empresas con el desarrollo social, laboral y ambiental en sus relaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores.

Las teorías de Responsabilidad Social Empresarial⁸ (RSE) propugnan una adecuada interrelación e interconexión entre la empresa como institución social y aquellos grupos de interés interrelacionados con ella, los denominados

⁸ De acuerdo con Garriga y Melé (2004) las distintas teorías de Responsabilidad Social Empresarial se pueden agrupar en torno a cuatro grandes corrientes:

1. Teoría Instrumental de la RSE: Cuando se sostiene que la empresa es únicamente un instrumento de creación de valor para los accionistas.
2. Teoría Política de la RSE: El énfasis está puesto en el poder que tiene la empresa en la sociedad y las consecuencias políticas que se derivan de ese poder.
3. Teoría Integrativas: Cuando se considera que las empresas deben atender ciertas demandas sociales, en tanto la empresa sólo existe en el marco de una sociedad de la cual extrae recursos y se beneficia de su crecimiento.
4. Teoría Éticas: entienden que la relación entre la empresa y sociedad se encuentra regulada por principios éticos. Así entendida, las empresas deben aceptar y considerar sus obligaciones éticas por sobre otro tipo de consideraciones.

stakeholders: accionistas, trabajadores y sus familias, consumidores, proveedores, comunidades, administración, asociaciones de consumidores, asociaciones vecinales, etc., en conjunto todos aquellos que puedan resultar afectados por la marcha de la empresa y que tienen un interés efectivo en el buen desempeño empresarial.

Las empresas son cada vez más **conscientes** de la necesidad de racionalizar el uso de los recursos del planeta mediante el desarrollo sostenible, al objeto de favorecer el respeto por el entorno y evitar comprometer, así, el derecho de las generaciones futuras a disponer de los recursos que garanticen un adecuado nivel de vida en equilibrio con su dimensión económica, social y ambiental.

En los últimos años, se ha comprobado la vulnerabilidad de las empresas ante determinadas noticias en el ámbito de la responsabilidad social empresarial o corporativa; episodios como el de Enron y el enriquecimiento ilícito de sus directivos, o Nike y la posible contratación de mano de obra infantil en plataformas productivas *offshore* para abaratar los costes de producción, han llevado a los líderes empresariales a plantearse su responsabilidad en este ámbito más allá del mero cumplimiento de las normas.

Las empresas que apuestan por la puesta en marcha de planteamientos exigentes en el ámbito de la responsabilidad social pueden obtener diferentes **beneficios**:

- Comunicación más fluida con los interlocutores sociales.
- Mayor identificación del capital humano con la estrategia de la empresa.
- Mejora de la imagen interna y externa de la empresa y aumento de la reputación corporativa.
- Mejora el clima laboral interno, aumentando el sentimiento de orgullo de pertenencia.
- Crecimiento del nivel de competitividad de la empresa.
- Aumento de la fidelización de sus clientes.

La Organización de las Naciones Unidas (2012) ha llevado a cabo la iniciativa del Pacto Mundial en el que propone a las empresas que, de forma voluntaria, se comprometan a alinear sus estrategias y operaciones por medio de diez principios, divididos en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, laborales, ambiente y lucha anticorrupción:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices de ninguna vulneración de los derechos humanos.
3. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
10. Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

El impacto de una Responsabilidad Social Corporativa en la gestión de las personas repercutirá en distintos ámbitos ya que afectará a la reputación corporativa y a la marca como empleador, y en consecuencia a la capacidad para atraer talento, y a la capacidad para retenerlo y fidelizarlo; por otra parte puede resultar un elemento importante en la motivación y en la **generación de significado y compromiso**.

2.4.2. Mayor desarrollo personal y exigencias de clientes y trabajadores.

Ligado a los aspectos de Responsabilidad Social Corporativa encontramos el aumento de los niveles de exigencia en clientes y trabajadores, entre otros motivos por el **mayor acceso a la información**, lo que implica un necesario aumento de la calidad de los productos y servicios que ofrecen las empresas y también una mayor calidad en los estándares de gestión interna en lo que se refiere a la gestión de las personas. En este sentido, un ejemplo importante es el caso de los profesionales de la medicina, en el que el acceso abierto de los pacientes a la información ha modificado sustancialmente la relación médico-paciente.

Como se ha señalado con anterioridad, el fenómeno de la globalización y también el impacto de los avances tecnológicos y concretamente de las redes sociales en la gestión de la información, intensifica los niveles de competencia en los mercados y aumenta la importancia de la comunicación y la necesidad de incrementar la transparencia en las relaciones comerciales.

En el ámbito de la gestión de las personas se hace cada vez más importante transmitir una sensibilidad cada vez mayor en relación a la gestión del factor humano y desarrollar una adecuada reputación corporativa como empleador (**employer branding**).

En ese sentido, existen diferentes herramientas de gran utilidad que contribuyen a alcanzar ese objetivo. Por una parte, resultados positivos en las encuestas de clima laboral suponen un argumento fundamental y de gran utilidad a la hora de poder atraer talento, y conseguir estar en los rankings de buenos empleadores o mejores empresas para trabajar ayuda a conseguir que los mejores profesionales deseen unirse a sus compañías.

Además, estas encuestas de clima laboral no sólo proporcionan buena imagen, sino que aportan información concreta sobre los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas, que sirve para orientar las estrategias y las líneas de actuación de recursos humanos, mejorando su calidad.

Por otra parte, es importante tener en consideración que desde un punto de vista sociológico, estamos asistiendo a cambios sustanciales en los rasgos característicos más importantes de las nuevas generaciones y sus elementos de motivación.

La gestión de personas aumenta su complejidad en la actualidad, ya que las estrategias, políticas y herramientas de gestión de recursos humanos, en muchos casos, deben estar dirigidas a personas de tres generaciones diferentes que presentan notables diferencias: la generación *baby boom*, que la comprenden los nacidos entre 1946 y 1960, la generación X, que va desde 1961 y 1979 y la generación Y (también llamada Generación *Millenials* o Generación de nativos digitales), que engloba los nacidos entre 1980 y 1990.

Como resumen del capítulo recordaremos que en el mismo se han analizado cuatro ámbitos clave que determinan el nuevo entorno en el que se va a desarrollar la gestión de las personas: la globalización, los nuevos entornos laboral y social y el impacto de las innovaciones tecnológicas. Posiblemente estos cambios en el entorno estén marcando el nacimiento de una nueva era, “*Human Age*”, y determinen la necesidad de innovar y encontrar **nuevas pautas de gestión empresarial** en general y específicamente en gestión de personas. En opinión de Dollan, Valle, Jackson y Schuller (2007, p. 13) *“la creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y en el mundo laboral en particular”*.

En los siguientes capítulos se concretará, aún más, el análisis teórico de la realidad de recursos humanos en el horizonte 2020, para pasar a continuación a la elaboración de propuestas específicas para la gestión de personas en esta nueva realidad.

CAPÍTULO III.

HACIA UNA NUEVA CIENCIA DE

GESTIÓN DE PERSONAS.





En este capítulo se analizan las principales tendencias y retos de futuro en materia de gestión de talento, las nuevas competencias requeridas en las direcciones de personas en el nuevo entorno y ante los nuevos retos, y los distintos elementos identificados por Boudreau y Ramstad (2007) para que la actual disciplina de gestión de recursos humanos evolucione y alcance la consideración de **ciencia**.

3.1. Tendencias y retos en gestión del talento.

A los cambios que los negocios afrontan como consecuencia del entorno se ha añadido un nuevo ingrediente como consecuencia de la crisis económica: un nivel de incertidumbre y volatilidad sin precedentes.

A continuación se analizarán las principales conclusiones de cuatro estudios realizados a nivel mundial, por cuatro de las instituciones más prestigiosas en materia de gestión del talento (Boston Consulting Group, Deloitte, Pricewaterhouse Coopers y el IBM Institute for Business Value), con el objetivo de conocer mejor la realidad a gestionar y de ese modo incrementar la creación de valor en el ámbito de la gestión del talento.

El interés en el análisis de dichos estudios radica en que, a pesar de utilizar planteamientos y metodologías diferentes, concretan reflexiones relevantes, y en muchos casos convergentes, a la hora de establecer posibles tendencias de futuro en la gestión de las personas.

3.1.1. Boston Consulting Group y World Federation of People Management Associations.

El estudio llevado a cabo por Boston Consulting Group y World Federation of People Management Associations (2010), *“Creating People Advantage. How companies can adapt their HR practices for volatile times”* se basa en una encuesta realizada a más de 5.500 ejecutivos de 100 países y en entrevistas individuales con 150 de estos altos directivos. El informe describe las prácticas y metodologías que permiten desarrollar ventajas competitivas en

este nuevo entorno, así como aquellas que, en su opinión, ya no funcionan en estos tiempos.

La *World Federation of People Management Associations*, (WFPMA), es la asociación mundial de los profesionales de recursos humanos en la que participan más de 70 asociaciones nacionales de los cinco continentes, que representan alrededor de 400.000 asociados. En algunos países como Reino Unido, las asociaciones miembros de la WFPMA, en este caso la *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD), funcionan prácticamente como un colegio profesional con competencias en ámbitos regulatorios como las certificaciones habilitantes para el ejercicio de la profesión de técnico de recursos humanos.

El informe analiza en detalle las tendencias globales en materia de gestión de talento, desarrollo del liderazgo, planificación de las necesidades y disponibilidad de recursos humanos con visión estratégica, flexibilización de la plantilla y desarrollo de las habilidades de RRHH necesarias para ser un socio estratégico de las unidades de negocio.

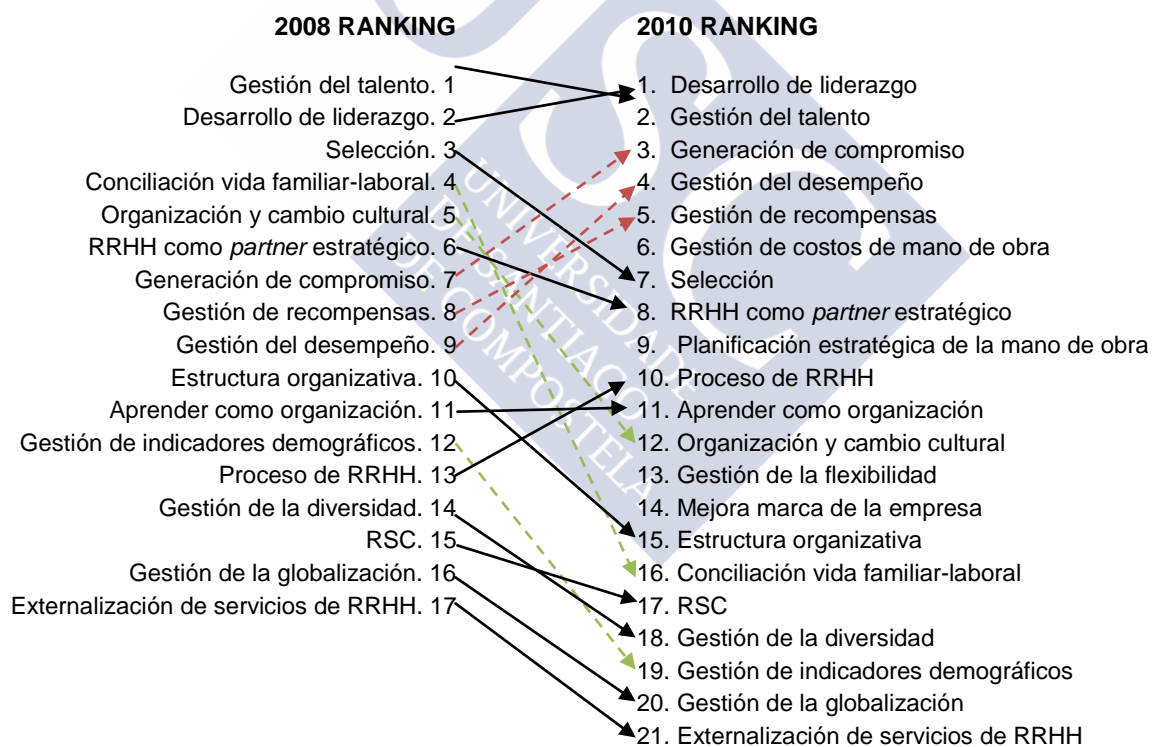
Las principales conclusiones del estudio son las siguientes:

- Los retos de gestión de personas más mencionados por los directivos a nivel mundial son: la gestión del talento, el desarrollo del liderazgo en la organización, la motivación y compromiso de los empleados y la planificación de las necesidades y disponibilidad de recursos humanos con visión estratégica.
- La mejora de la motivación y el compromiso de los empleados y la mejora en la medición del desempeño y la fijación de incentivos entran en 2010 dentro de la lista de temas prioritarios para la gestión de personas.
- Las dificultades en la gestión de una base demográfica de empleados crecientemente heterogénea han sido subestimadas, y aparece como un reto fundamental.
- Se identifica un esfuerzo diferencial por parte de las compañías con mejor desempeño en su negocio, frente a las de peor desempeño, en

tres áreas concretas de gestión de personas: medida del **desempeño** de los empleados, transformación de la función de recursos humanos en un **socio estratégico** de la línea y mejora de la **marca como empleador**.

En la siguiente figura se recoge el ranking de los ámbitos de la gestión de personas más importantes en 2008 y 2010, de acuerdo con el estudio, destacando el aumento de la importancia de la generación de compromiso (pasa de la 7ª a la 3ª posición), la gestión del desempeño (de la 9ª a la 4ª posición), y los sistemas de recompensa (pasa de la 8ª a la 5ª posición).

Figura 3.1: Ranking ámbitos de la gestión de personas más importantes (2008 y 2010)



Fuente: Boston Consulting Group y WFPMA, (2010).

3.1.2. Pricewaterhousecoopers y the James Institute for Science and Civilisation at the Said Business School in Oxford.

Tal y como se recoge en la introducción del estudio de Pricewaterhousecoopers y the James Institute for Science and Civilisation at the Said Business School in Oxford (2007): *Managing tomorrow's people. The future of work to 2020*, las razones que llevaron a realizar su investigación fueron: la crisis del talento, el envejecimiento de capital humano en Europa occidental, el incremento de la movilidad de los trabajadores como consecuencia de la globalización y el "dramático" cambio cultural de la última década.

La metodología utilizada fue la realización de entrevistas a profesionales de recursos humanos en distintos escenarios en los que examinaron cómo las organizaciones creen que deben operar en el futuro. Adicionalmente llevaron a cabo 3000 encuentros con recién titulados pertenecientes a la generación Y, también denominados *millenials*, procedentes de Estados Unidos de América, China y Reino Unido.

Las principales conclusiones del estudio son las siguientes:

- Los importantes cambios producidos en la última década en el ámbito de la tecnología, la globalización y los cambios demográficos se intensificarán todavía más y tendrán efectos importantes en la **gestión de la cultura** y las **estructuras de las organizaciones**.
- En el horizonte del año 2020, los cambios radicales en los modelos de negocio implicarán que las compañías deban enfrentarse a asuntos como:
 - Las compañías deberán asumir mayores responsabilidades en el **bienestar social** de sus trabajadores.
 - Las compañías deberán utilizar técnicas y herramientas de medida de la gestión de personas para realizar el control de gestión y seguimiento de la **productividad** y el desempeño.
 - Aumentará la importancia del capital social y la **reputación** de las compañías en el éxito de las empresas.

El informe señala además que la función de recursos humanos deberá llevar a cabo una importante adaptación a las nuevas necesidades:

- Los departamentos de recursos humanos deberán enfocarse y **alinearse con la estrategia** del negocio y será necesario que contribuyan a aumentar la productividad a través del incremento del rendimiento de los trabajadores.
- La función de recursos humanos asumirá importantes responsabilidades en el liderazgo de la **responsabilidad social corporativa** dentro y fuera de la organización.
- Una parte importante de las actuales funciones de recursos humanos se desarrollarán de una forma **estandarizada**.

Como conclusión, para los autores del informe el actual contexto constituye una gran **oportunidad** para que la función de recursos humanos se convierta en un elemento clave en la gestión empresarial.

3.1.3. Deloitte y Forbes Insights.

Por su parte, Deloitte y Forbes Insights (2011) llevaron a cabo el estudio *“¿Ha cambiado la crisis la gestión del talento? Seis guías para gestionar el talento al dejar atrás una economía turbulenta”*, una encuesta en la que participaron 334 líderes empresariales (*senior business leaders*) y ejecutivos de recursos humanos de América, Asia Pacífico, Europa, Oriente Próximo y África. El estudio identifica seis guías clave a tener en cuenta por aquellos que tengan que diseñar las estrategias de gestión del talento en un entorno sensiblemente distinto, ya que como publicaban Heifertz, Grashow y Linsky en Deloitte & Forbes Insights (2011, p. 7): *"Una vez que la economía se recupere, las cosas no volverán a la normalidad y, por lo tanto, será necesario un liderazgo diferente"*.

Las seis guías para gestionar el talento al dejar atrás una “economía turbulenta” propuestas en el estudio son:

- Guía 1. El mercado del talento ha cambiado significativamente desde el final de la recesión de 2001-2002 y ahora requiere nuevos enfoques. **El problema puede sonar familiar, las soluciones no.**
- Guía 2. La alta tasa de desempleo actual no significa que el talento vaya a estar disponible cuando se necesite. **La paradoja de la escasez en medio de la cantidad.**
- Guía 3. Las empresas que utilizan la recesión como su estrategia de retención asumen altos riesgos y podrán perder talento en el mercado tan pronto la economía mejore.
- Guía 4. **Entender a los empleados** es tan crítico como entender a los clientes.
- Guía 5. El dinero es una parte importante de la estrategia de retención de talento, sin embargo, los **beneficios no económicos** son clave para los empleados y permiten a las empresas diferenciarse de sus competidores en el mercado del talento.
- Guía 6. Las empresas líderes en materia de talento parecen tener una visión diferente del mundo y los empleados parecen tener una opinión más favorable de éstas.

Las conclusiones del estudio establecen los diferentes elementos que diferenciarán a las empresas que denominan “*world class companies*” en materia de gestión de talento:

- Disponen de un plan estratégico de gestión del talento.
- Alinean los objetivos de recursos humanos con los objetivos de negocio.
- Utilizan métricas en la gestión del talento.
- Disponen de planes específicos de gestión de talento en materia tecnológica.
- Tienen en cuenta las cuestiones generacionales y de diversidad en general.

- Se preocupan sobre las competencias críticas necesarias en la actualidad y en el futuro.
- Invierten seriamente en formación y desarrollo.
- Desarrollan planes de oportunidades y de desarrollo profesional para los mejores trabajadores.
- Comunican con alta calidad.
- Son atractivas para reclutar el mejor talento.
- Desarrollan a sus futuros líderes.

3.1.4. IBM Institute for Business Value.

El estudio llevado a cabo por el IBM Institute for Business Value (2010), *“Working beyond borders”* es el resultado de las entrevistas realizadas a más de 600 responsables de recursos humanos en 61 países.

A través de la investigación se identifican tres retos fundamentales para los departamentos de recursos humanos:

- a) Contribuir al desarrollo de **líderes creativos** capaces de gestionar y motivar en entornos más globales y complejos.
- b) Movilizar las organizaciones con **mayor velocidad y flexibilidad** para producir un aumento significativo de la capacidad para ajustar costes y localizar con rapidez el talento.
- c) Optimizar las capacidades y el talento colectivo a través de estrategias y herramientas que favorezcan la **colaboración efectiva** de los equipos y aseguren la capacidad innovadora que requieren los rápidos cambios generados en los mercados.

En resumen, los estudios analizados nos indican que en esta nueva era *“Human Age”*, marcada por la incertidumbre, la velocidad del cambio y los altos niveles de competencia consecuencia de la globalización, se hace necesario reorientar la función de la gestión de las personas con el objetivo de lograr un mayor alineamiento con la estrategia de las compañías. Así, resulta

fundamental la mejora de la motivación y compromiso de los empleados, la mejora de la medición del desempeño y el rendimiento, así como actuar con mayor agilidad y flexibilidad.

3.2. Nuevas competencias de la dirección de personas.

Como consecuencia de los nuevos retos y demandas en la gestión del capital humano, ya comentados, surge la necesidad de redefinir el rol de la función de gestión de personas y sus competencias con el objetivo de adaptarlo a las nuevas necesidades.

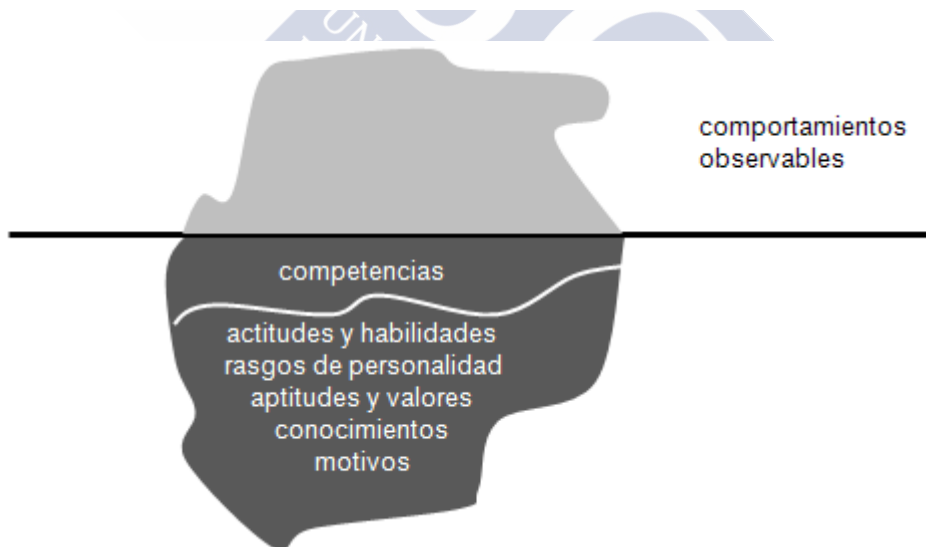
Levy-Leboyer (1997), define las competencias como las cualidades, conocimientos, rasgos y destrezas que ha de tener una persona para desarrollar los comportamientos que le van a permitir cumplir con éxito su misión en una organización determinada y en un puesto en concreto; para Kochansky (1996), son los factores de éxito que posibilitan los procesos de evaluación, retroalimentación, desarrollo y remuneración de los individuos; para Holmes (1992) son las cualificaciones de lo que una persona es capaz de hacer, se trata de una medida anticipada del desempeño que se deduce del desempeño pasado, a menudo basándose en la observación, y por último para Boyatzis (1982), una competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización determinada. Estas características personales que subyacen a los comportamientos se pueden agrupar en cinco bloques, de acuerdo con Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga (1992):

1. **Aptitudes y habilidades:** capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc.
2. **Rasgos de personalidad:** predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado: tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés,...

3. **Actitudes y valores:** lo que la empresa piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo.
4. **Conocimientos:** tanto técnicos como referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona: conocimientos del mercado, productos, informática, etc.
5. **Motivos:** necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; por ejemplo, el motivo del logro.

En trabajos posteriores, Boyatzis (1982), realiza una distinción sobre la base de comportamientos observables o competencias, introduciendo el concepto de comportamiento observable para referirse a la parte visible de lo que él denomina 'iceberg conductual'. En su opinión, las **competencias** son las características subyacentes de la conducta: aptitudes y habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores, conocimientos y motivación, y pueden ser observadas a través de los comportamientos.

Figura 3.2: Iceberg conductual en el enfoque del rasgo



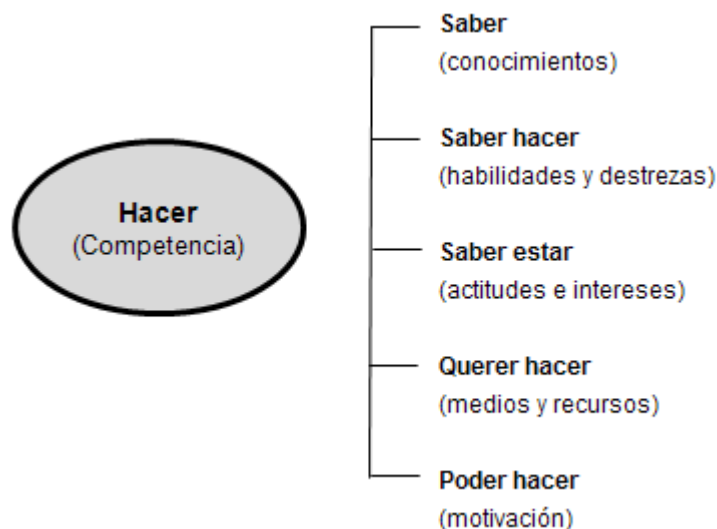
Fuente: Boyatzis, (1982).

Según Boyatzis (1982), para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto de trabajo, es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes:

- **Saber** (conocimientos): El conjunto de conocimientos acerca de sistemas, técnicas, etc. que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.
- **Saber hacer** (habilidades / destrezas): Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. Así no basta con que la persona conozca las técnicas e instrumentos para desempeñar una tarea, sino que debe saber aplicarlos a su situación de trabajo particular.
- **Saber estar** (actitudes / intereses): No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso, también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.
- **Querer hacer** (motivación): Además de lo anterior, la persona debe querer llevar a cabo los conocimientos. Nos referimos pues al aspecto motivacional. Por ejemplo, una persona puede tener los conocimientos precisos para gestionar adecuadamente el tiempo, saber aplicarlos en su trabajo y su comportamiento se adecua a las normas de la organización y del grupo de trabajo; sin embargo, si comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran, no tienen ninguna repercusión sobre sus evaluaciones del rendimiento, o no son apoyados por sus superiores o colaboradores, puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.
- **Poder hacer** (medios y recursos): Éste es un aspecto frecuentemente olvidado, puesto que no se refiere a las personas sino a las características de la organización. Sin embargo, es de gran importancia a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Se trata de que la persona disponga de

los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

Figura 3.3: Componentes de las competencias



Fuente: Boyatzis (1982).

Cada comportamiento incluido en una competencia, se produce por el efecto conjunto de las cinco componentes. Como afirman Le Boterf, Barzuchetti y Vincent (1993), las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.

Una vez analizado el concepto competencia, con carácter general, pasamos al análisis concreto de las competencias de recursos humanos, y en este sentido, resulta de gran interés el informe elaborado por Brewster, Farndale y Van Ommeren (2000) para la Federación Mundial de Asociaciones de Directores de Personal (WFPMA), bajo el título "Competencias y estándares profesionales para la dirección de personal/ recursos humanos": El objetivo de este estudio era *"elaborar una definición mundial de lo que es y lo que hace un profesional de los RRHH en términos de un conjunto global de competencias clave"*.

Entre las conclusiones del estudio, también llamado “Informe Brewster”, cabe destacar dos:

- 1) Las competencias y conocimientos que necesitan los profesionales de RRHH **dependerán del contexto organizativo**, en el que se encuentra el profesional, así como de las funciones que desempeñan en el puesto en que trabaje.
- 2) El listado de competencias que habrá de desarrollar se pueden clasificar en **personales, organizativas, de gestión y funcionales**.

Tabla 3.1: Habilidades y conocimientos de la función de recursos humanos

| I. Personales | II. Organizativas | III. De gestión | IV. Funcionales |
|---|---|---|--|
| I.1. Comunicación | II.1. Conocimiento del entorno | III.1. Gestión de sí mismo | IV.1. Planificación y contratación de RRHH |
| I.2. Toma de decisiones y resolución de problemas | II.2. Conocimiento del sector /industria | III.2. Gestión de las personas | IV.2. Gestión y desarrollo del desempeño |
| I.3. Espíritu empresarial | II.3. Conocimiento de la organización | III.3. Gestión de los recursos | IV.3. Relaciones laborales y con los empleados |
| I.4. Credibilidad | II.4. Evaluación del impacto | III.4. Gestión de operaciones incluida la subcontratación | IV.4. Compensación y beneficios |
| I.5. Liderazgo | II.5. El departamento de RRHH como parte de la organización | III.5. Gestión de la información | IV.5. Salud, seguridad y bienestar |
| I.6. Gestión de las relaciones | | III.6. Gestión del cambio | IV.6. Gestión de sistemas de información y formación |
| I.7. Adaptabilidad | | | IV.7. Diseño y desarrollo organizativo |

Fuente: Brewster Farndale y Van Ommeren (2000, p.68).

Los profesores del Instituto de Estudios Superiores de Empresa (IESE), de la Universidad de Navarra, Quintanilla, Sánchez-Runde y Cardona (2004), son los autores del libro "Competencias de la Dirección de Personas. Un análisis desde la Alta Dirección". Tras definir las competencias como los **comportamientos habituales que conducen al éxito**, analizan las competencias de la dirección de personas desde un triple enfoque: los programas de posgrado en dirección de recursos humanos, las definiciones de las competencias requeridas en las ocupaciones de recursos humanos en las

empresas, y los requisitos demandados por la alta dirección de las empresas españolas.

El resultado de la investigación identifica un perfil de competencias del profesional de la gestión de personas muy alineado con las conclusiones de los estudios de tendencias internacionales de futuro analizados anteriormente, y establece una serie de competencias directivas, personales y funcionales divididas en tres niveles, ámbitos o roles: el papel de socio estratégico, el papel de valedor de la cultura y el papel de técnico especialista.

Se produce, por tanto, una evolución de la función de las personas que deja su tradicional papel de técnico especialista en los ámbitos de gestión de recursos humanos y añade dos nuevos roles críticos para el negocio: aliado estratégico y valedor de la cultura.

Como **socio estratégico**, recursos humanos será responsable de lograr la congruencia necesaria entre estrategia y estructura, analizando proactivamente y enfocando la organización hacia las necesidades estratégicas de futuro. Para ello es necesario un adecuado conocimiento del entorno y del sector, al igual que un conocimiento profundo de la propia organización.

En cuanto a **valedor de la cultura**, recursos humanos será responsable de la definición de la misión y de los valores que conforman la cultura organizativa que se pretende para la compañía, teniendo en cuenta la participación de los líderes de la organización; posteriormente será responsable de asegurarse de que toda organización conozca suficientemente dicha misión y valores, y de evaluar los niveles individuales de cada persona en relación a los mismos. La cultura corporativa se concreta en estilos de dirección y comportamientos individuales y los estudios de clima laboral son una herramienta fundamental para identificar los valores compartidos realmente en la organización y que en muchas ocasiones se alejan de los valores corporativos declarados. En el apartado 3.3.2.3. se desarrolla más ampliamente el concepto de cultura empresarial y la necesidad de desarrollar modelos culturales con valores compartidos (*shared mindset*).

A continuación recogemos el perfil competencial del director de recursos humanos visto desde la alta dirección, definido como conclusión de su investigación siguiendo la estructura de competencias diseñada por Brewster, Farndale y Van Ommeren (2000).

Tabla 3.2: Perfil competencial del director de RRHH visto desde la alta dirección.

| | COMPETENCIAS | | |
|---------------------------------------|--|---|--|
| | Directivas | Personales | Funcionales |
| Papel Socio Estratégico | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del entorno y sector 2. Conocimiento del negocio 3. Conocimiento interfuncional de la organización 4. Dominio de las herramientas de gestión y técnicas de planificación 5. Consultor del equipo directivo 6. Capacidad de dirección del Dep. RRHH como parte de la línea | <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis y toma de decisiones en la incertidumbre 2. Liderazgo: proactividad y creatividad 3. Exigencia, persuasión y negociación con la línea 4. Sensibilidad hacia las personas | |
| Papel de Valedor de la Cultura | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Capacidad de comunicación 3. Capacidad de negociación 4. Sensibilidad humana 5. Legitimidad y credibilidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación para la <i>aculturación</i> 2. Selección 3. Formación 4. Desarrollo de carreras 5. Gestión de la diversidad |

| | | | |
|--|--|--|---|
| Papel de Socio Técnico Especialista | <ol style="list-style-type: none"> 1. Alineamiento de las prácticas con la estrategia 2. Dirección de la transferencia a la línea 3. Diseño, implementación y control de los sistemas | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de compensación 2. Gestión del desempeño y desarrollo profesional 3. Atracción y retención del talento 4. Gestión de la diversidad 5. Dirección proactiva de las RRLL |
|--|--|--|---|

Fuente: Quintanilla, Cardona y Sánchez-Runde (2004, p.116).

Por su parte, Ulrich y Brockbank, (2005), identifican también un nuevo conjunto de roles para los profesionales de recursos humanos:

- **Defensor del empleado** (*Employee advocate*): Gestor de las necesidades y preocupaciones de los profesionales de la empresa y de las necesidades y demandas de los *line managers* o responsables de las unidades operativas de la compañía.
- **Desarrollador del capital humano**: Gestor del potencial y de las capacidades de las personas que conforman la organización.
- **Experto en recursos humanos**: Experto en las herramientas de gestión de la función de recursos humanos: retribución, selección, formación, relaciones laborales,..., propiciando la innovación y la generación de soluciones ante las distintas necesidades estratégicas.
- **Socio estratégico**: Socio de los responsables de las unidades de negocio y en consecuencia, consultor, gestor del cambio, y de las necesidades de formación específicas del negocio.
- **Líder de recursos humanos**: El liderazgo es un elemento fundamental en el perfil de competencias del profesional de recursos humanos, es necesario que los profesionales de recursos humanos tengan capacidad para proporcionar comportamientos de referencia para desarrollar una cultura organizativa a través de los valores corporativos.

En opinión de Ulrich y Brockbank (2005), las diferentes ocupaciones de la gestión de las personas precisarán distintos niveles de las competencias descritas anteriormente, y en ese sentido resultaría de gran interés y utilidad desarrollar la propuesta de roles para los profesionales de recursos humanos visto anteriormente utilizando la taxonomía de roles comunes de Mintzberg (1973) que establece en tres categorías: roles interpersonales, (cabeza visible, líder y enlace), roles informacionales (monitor, difusor y portavoz) y roles decisionales (empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador).

No obstante, tal y como señala el propio Mintzberg, la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas resulta fundamental a la hora de plantear el desarrollo de las competencias. Por tanto, un planteamiento basado en el desarrollo teórico resultará insuficiente si no va acompañado de la **experiencia**, ya que en su opinión, la experiencia que surge de las acciones pasadas, deliberadas o no, se hace sentir, proyectándose hacia el futuro.

En todo caso, Mintzberg, refiriéndose al diseño de organizaciones efectivas, indica, además, la necesidad de desarrollar en las empresas mecanismos de **coordinación**: ajuste mutuo, supervisión directa, normalización de procesos, normalización de resultados y sobre todo, normalización de habilidades, que constituye un mecanismo de coordinación clave en el que encaja la necesidad de realizar las descripciones de competencias recogidas anteriormente.

Según Dollan, Valle, Jackson y Schuller (2007), los nuevos directivos de recursos humanos precisan de nuevas cualidades:

- Un mayor conocimiento de la gestión empresarial.
- Una comprensión más profunda de los fenómenos económicos.
- Mayor capacidad analítica.
- Mayor calidad de liderazgo.
- Mayor orientación a la acción.
- Mayor habilidad como “desarrollador” de talento.

- Aumento de la conciencia “política” o sistémica.

En definitiva, los nuevos retos en gestión de personas hacen necesario adaptar las competencias de los profesionales de recursos humanos, pero esa adaptación puede resultar insuficiente y por ello, distintos autores defienden la necesidad de ir más allá y plantear un nuevo enfoque de la gestión de recursos humanos desde planteamientos de carácter científico. Y es en este enfoque, donde encaja el objetivo empresarial de contribuir a incrementar los niveles de felicidad en el trabajo de los profesionales defendido en esta tesis doctoral.

3.3. La nueva Ciencia del Capital Humano. Más allá de los Recursos Humanos.

Como ya se ha señalado, Birkinshaw (2010), estableció la necesidad de **reinventar el *management***. En su opinión, esta necesidad surge de la falta de éxito que están teniendo los modelos tradicionales de gestión de empresas que tienen como resultado, por una parte, la pérdida de peso o incluso la desaparición de empresas que han dominado la economía del siglo XX; y la simultánea aparición de empresas de nueva creación que sustituyen a las anteriores en ese liderazgo.

1. *Managing across activities*. **Gestión a través de la actividad:** Evolucionar desde la actual excesiva carga burocrática hacia respuestas flexibles y veloces, propias de un estado de emergencia permanente.
2. *Managing down*. **Gestión de la toma de decisiones:** Evolucionar desde estructuras y sistemas de toma de decisiones muy jerarquizados hacia estructuras y sistemas de toma de decisiones que fomenten la optimización del talento colectivo. En su opinión, resulta fundamental asegurar la existencia de herramientas que permitan la colaboración efectiva de los equipos y que propicien la creatividad y la innovación.
3. *Managing individual motivation*. **Gestión de la motivación individual:** Evolucionar desde unos planteamientos de motivación

fundamentalmente extrínseca hacia el fomento de la motivación intrínseca. El dinero forma parte de toda estrategia de atracción y retención, sin embargo, los incentivos no económicos son también clave para los empleados y ofrecen a las empresas la posibilidad de diferenciarse en el mercado de talento.

4. *Managing objectives*. **Gestión de los objetivos:** Evolucionar desde la visión mayoritaria de alineamiento directo entre recursos, estrategias y objetivos, hacia el concepto de **oblicuidad**, ya que la creciente complejidad de la realidad obliga a tener en cuenta los múltiples efectos indirectos de las distintas estrategias en la consecución de los objetivos.

Esta necesidad de “reinventar el *management*”, siguiendo la expresión utilizada por Birkinshaw, ya se había anunciado por Drucker (2007): *“Ha aparecido un nuevo tipo de trabajador al que llamamos en Norteamérica “knowledge worker”, esto es, trabajadores que actúan mediante sus conocimientos y no con sus manos, o sea trabajadores intelectuales”*. Drucker (2007, p. 85).

“En los próximos 20 o 25 años, se producirán grandes cambios. Los directivos habrán de aprender a crear una mano de obra responsable; tendrán que aprender a dirigir eficazmente el trabajo y tendrán que aprender a capacitar a los trabajadores para que rindan, exigiéndoles que acepten la responsabilidad de ese rendimiento”, Drucker (2007, p. 93).

“Hagamos que este nuevo trabajador intelectual, muchas veces poco comprometido, dé un alto rendimiento y brillantes resultados, hagámosle responsable y hagamos que se sienta orgulloso de sí mismo y de su sociedad”. Drucker (2007, p. 94).

Parece claro que el vaticinio de Drucker es la realidad que tenemos gestionar en la actualidad; esta actualidad encuentra su razón de ser en el concepto de “empresa emergente” introducido por Echeverría (2008), una nueva empresa con preponderancia clara del trabajo no manual y encaja con

los nuevos planteamientos propuestos por Birkinshaw (2010), orientados a la reinversión del *management*.

La gestión de los “**knowledge workers**”, o del trabajo no manual, y en definitiva, la creciente importancia de la calidad de la gestión del talento para la competitividad de las empresas es lo que ha llevado a distintos autores como Ulrich y Brockbank (2005), Boudreau y Ramstad (2007), a hacer nuevos planteamientos globales y ambiciosos para la función de Recursos Humanos.

La evolución del paradigma de la gestión de las personas, pasó por un primer estadio en los años 60 y 70, en la que la función denominada de “personal” estaba muy enfocada al control y al cumplimiento de las normativas legales y los procesos de gestión internos. El segundo estadio, denominado recursos humanos que abarca aproximadamente las décadas de 1980, 1990 y 2000, ha estado y está, orientado a proveer servicios internos de calidad.

El nuevo tercer estadio propuesto de la ciencia de la gestión de las personas basada en la gestión de evidencias -*Talentship*, en palabras de Boudreau y Ramdstad (2007)- tiene su foco en la mejora de la toma de decisiones en la organización, con mayores niveles de calidad y rigor.

La función de recursos humanos ha experimentado cambios importantes tanto en su posición dentro del organigrama de las empresas, (desde un punto de vista jerárquico), como en la distribución de las funciones de la gestión de las personas desde un punto de vista funcional. Por una parte, los responsables de la gestión de las personas en las organizaciones, cada vez más, dependen directamente del máximo responsable de las compañías: el 88% de los directores de personas españoles pertenecen y participan en sus comités de dirección, y por otra, cada vez es más común la descentralización de la función de recursos humanos, coexistiendo departamentos corporativos responsables de las políticas, los procesos y los procedimientos, con profesionales de las distintas unidades de negocio específicamente dedicados a la ejecución directa de las políticas de empresa en su ámbito, de acuerdo con los datos recogidos en el informe de datos históricos del Club de Benchmarking del Instituto de Empresa en la IX edición (2011). Según este estudio, nos

encontramos ante una función de gestión de personas con mayor **reconocimiento y responsabilidad**, y al mismo tiempo, más descentralizada.

3.3.1. *Talentship*.

Dentro de las últimas propuestas realizadas por distintos investigadores en relación al futuro de la función de la gestión de las personas en las organizaciones, cabe destacar la realizada por Boudreau y Ramstad (2007).

En primer lugar, los autores sugieren el concepto de una nueva ciencia del capital humano basada en la toma de decisiones fundamentada en la gestión de evidencias, ***Talentship***. En esta primera aproximación aparecen ya dos elementos fundamentales: por una parte el rango o tratamiento del ámbito de gestión de recursos humanos como una ciencia y por otra el concepto de evidencias, es decir, datos objetivos de la realidad de las personas y las organizaciones, como elemento fundamental para la toma de decisiones.

Los autores identifican una oportunidad tangible para las organizaciones de alcanzar ventajas competitivas significativas diferenciándose a través de la optimización de la gestión de su capital humano.

Tras definir el talento como *“el conjunto de capacidades potenciales o utilizadas de los individuos y de los grupos y su organización”* (Boudreau y Ramstad, 2007, p.2), los autores plantean si las organizaciones conocen los elementos críticos para su gestión; a continuación, proponen que las empresas avancen en la identificación de los puntos críticos en la gestión del talento, sugiriendo una reflexión al respecto a través de un cuestionario dirigido a los principales directivos de las organizaciones:

- ¿Dónde es necesario que la estrategia en gestión del talento sea mejor que la de nuestros competidores?
- ¿Dónde los sistemas de gestión del talento deben ser mejores que los de nuestros competidores?
- ¿Qué funciones de la organización deben ser las mejor retribuidas?
- ¿Dónde y por qué deberíamos gastar más que nuestros competidores?

- Si tuviéramos que cambiar nuestra estrategia, ¿qué empleados y estructuras organizativas deberían cambiar más?

Posteriormente proponen analizar si existe coherencia en la priorización de objetivos y en la exposición de recursos y si, en consecuencia, se invierte proporcionalmente en esos elementos críticos.

En su opinión, es necesario que se produzca una evolución esencial desde el concepto de gestión de recursos humanos hacia el nuevo concepto de **ciencia de la gestión del talento basado en evidencias**, ciencia para la que, como ya hemos señalado, los autores proponen la denominación de *Talentship*.

Esta nueva ciencia contribuiría a una mayor efectividad y eficiencia de las organizaciones a través de la mejora de la toma de decisiones que afectan o dependen del capital humano.

Por otra parte, la importancia cada vez mayor de la función de personas en las organizaciones no es sólo esencial si no también inevitable y las organizaciones que lo ignoren tendrán serias facultades para competir. Sus investigaciones aportan distintas conclusiones en este sentido: los líderes empresariales reconocen que la gestión de las personas es vital para el éxito de sus empresas; las investigaciones en el ámbito financiero muestran el **incremento del peso de los intangibles** (incluido el capital humano) en el valor de mercado de las compañías; aumenta la definición de indicadores y métricas en el ámbito del capital humano dentro de las organizaciones; distintos estudios desarrollados por empresas de consultoría y entidades académicas demuestran la correlación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados financieros; las empresas de software integran de forma sistemática las aplicaciones de capital humano en sus soluciones globales; y por último, ser uno de los mejores lugares para trabajar es un objetivo de los equipos directivos y no sólo de los responsables de recursos humanos.

Para llevar a cabo la necesaria evolución, recursos humanos deberá cambiar su enfoque, principalmente dirigido a su rol de proveedor de servicios,

hacia las evidencias que derivan de la estrategia, estableciendo una nueva misión que sería la de incrementar el éxito de la organización mejorando la toma de decisiones basada en evidencias en lo que se refiere a la gestión de las personas.

También Ulrich y Brockbank (2005) señalan que la premisa básica para la creación de valor desde recursos humanos reside en estar abierto y conocer las necesidades del negocio y establecen seis elementos fundamentales para conseguirlo:

1. La labor de recursos humanos no comienza en recursos humanos, comienza en el negocio.
2. Los clientes de recursos humanos son los clientes de la compañía.
3. El objetivo de la compañía es gestionar las personas con la intención de convertirla en una ventaja competitiva.
4. La gestión de las personas debe estar alineada con los requerimientos internos y externos.
5. Los profesionales de recursos humanos deben poseer los conocimientos y las habilidades necesarias para crear valor para la compañía.
6. La función de recursos humanos debe ser concebida como una función única y poderosa. Es decir, deberá tener objetivos específicos, no necesariamente conocidos por el resto de la compañía, y sustanciales en sí mismos en relación a la creación de valor.

Por otra parte, la evolución de la función de recursos humanos hacia el rol de aliado estratégico y creador de valor ha quedado constatado en la investigación de Lawler III, Boudreau y Mohrman, (2006), sobre la opinión de los profesionales de recursos humanos en relación a en qué emplean su tiempo. En las conclusiones del estudio se detecta un aumento significativo del capítulo de recursos humanos desempeñando funciones de **aliado estratégico** que ha pasado desde un 9,6% en 2000 hasta un 23,5% en 2006; mientras que las labores técnicas asociadas al gestor de recursos humanos (mantenimiento de expedientes, auditoría y control) han reducido su peso sustancialmente.

Tabla 3.3: Como creen que gastan su tiempo los profesionales de RRHH

| Porcentaje de tiempo gastado... | 1999-2001 | 2006 |
|--|-----------|------|
| Manteniendo expedientes de personal Recopilar y mantener los datos de los empleados | 25.9 | 13.2 |
| Auditando y controlando Garantizando el cumplimiento de los procedimientos internos, regulaciones y requerimientos legales | 14.8 | 13.3 |
| Proporcionando servicios de RRHH Asistiendo con la implementación y administración de prácticas de RRHH | 36.4 | 32.0 |
| Desarrollando sistemas y prácticas de RRHH Diseño de programas, políticas y sistemas de soporte de RRHH | 12.6 | 18.1 |
| Actuando como socio estratégico de negocio Participando en el equipo de dirección, involucrado con el plan estratégico de RRHH, diseño de la organización y cambios estratégicos | 9.6 | 23.5 |

Fuente: Lawler III, Boudreau, Mohrman (2006).

Como decía Birkinshaw (2010), la toma de decisiones es un elemento vital para mejorar la calidad del *management* y, en ese sentido, la **gestión de evidencias** resulta un elemento clave para la gestión de recursos humanos porque las organizaciones toman decisiones acerca del talento permanentemente y estas decisiones suelen tener alguna de las siguientes cuatro orientaciones:

1. Orientación reactiva hacia evitar un riesgo, de carácter normalmente legal.
2. Orientación hacia una corriente o moda, es decir implantar herramientas porque otras organizaciones lo hacen (como por ejemplo la moda de la evaluación al estilo General Electric donde los evaluados debían ser estructurados en un 20% de desempeño alto, 70% de desempeño medio y 10% de desempeño bajo).
3. Orientación a la igualdad, incurriendo en ocasiones en errores cometidos por olvidar que homogeneidad no es equidad.
4. Orientación a la lógica estratégica.

Es necesario por tanto, **mejorar la calidad de la toma de decisiones** en la gestión de las personas ya que es un elemento fundamental para el éxito empresarial.

El objetivo de la propuesta de Boudreau y Ramstad (2007, p. 3) consiste en enfocar la gestión de las personas como un elemento absolutamente fundamental, al mismo nivel de importancia que el resto de ámbitos organizativos de la empresa, como puede ser gestionar los recursos financieros, tecnológicos, de marketing,...: *"si las empresas no toleran la ambigüedad en la toma de decisiones acerca del dinero, la tecnología y las marcas, ¿por qué gestionan con tal nivel de ambigüedad cuando se trata de un recurso tan importante como el talento?"*, preguntan.

Los autores señalan un interesante paralelismo entre lo que ellos dicen que debe ser la evolución de la gestión del talento y las evoluciones experimentadas por la ciencia financiera y el marketing.

En su opinión existen tres mercados vitales para el éxito de las organizaciones: el mercado de los capitales, el mercado de los clientes y de los productos, y finalmente **el mercado del talento**.

En el ámbito financiero en la década de 1900 la necesidad de competir por la captación y mejor gestión de los capitales se convirtió en un elemento clave y en ventaja competitiva para el éxito empresarial, y la consecuencia fue el surgimiento de una nueva ciencia más profesional y sofisticada, orientada a la gestión de indicadores y evidencias llamada **ciencia financiera**; hasta ese momento la realidad que "se gestionaba" era la contabilidad⁹.

Lo mismo sucedió alrededor de la década de 1950 entre el mercado de productos, servicios y clientes y la nueva ciencia del marketing. El marketing

⁹ El modelo DuPont (1919) que catalizó esta evolución integra los principales indicadores financieros al objeto de establecer la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos, su capital de trabajo y su apalancamiento financiero.

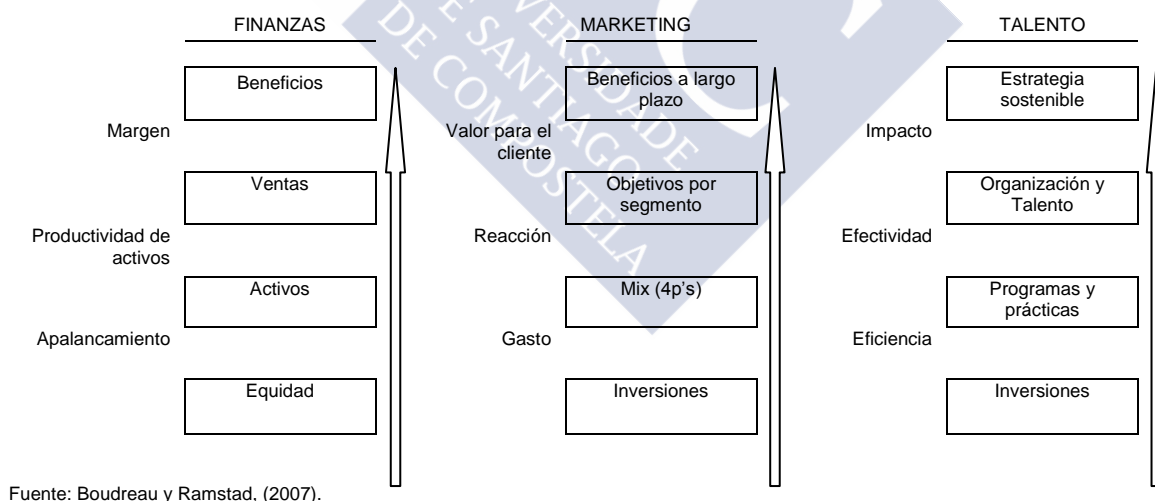
<http://www.gerencie.com/sistema-dupont.html>

evolució desde un enfoque casi exclusivo de herramientas publicitarias a constituirse como un elemento estratégico creador de valor¹⁰.

Hoy por hoy, la función de recursos humanos crea valor enfocándose en dar servicios internos de administración, desarrollo profesional, compensación, relaciones laborales..., basados en principios profesionales y las distintas investigaciones concluyen que estos servicios cada vez se desarrollan con mayores niveles de calidad, añadiendo mayores niveles de valor a las organizaciones. Sin embargo, todavía no son desarrollados de forma sistemática y en proporción a la importancia del mercado del talento y los desafíos estratégicos actuales.

La necesidad de esta nueva ciencia surge como consecuencia de preguntarse si ganar la batalla del talento es la mayor diferencia competitiva para el éxito de las estrategias de las compañías, de la misma forma que DuPont detectó que era clave ganar la "guerra por el capital" y Alfred Sloan de General Motors percibió que era clave ganar la "guerra por los clientes".

Tabla 3.4: Evolución de las funciones financiera, marketing y recursos humanos



¹⁰ Fue General Motors, dirigida por Alfred Sloan desde 1923 hasta 1956, la empresa que detectó la oportunidad competitiva que constituía la posibilidad de la segmentación de los productos y servicios y la segmentación del mercado (Sloan, 1990).

Pero la gestión del talento no sólo incluye las competencias de las personas, sino que afecta también a sus motivaciones y su gestión. El planteamiento *Talentship* trata de mejorar la toma de decisiones en la gestión de las personas tanto en cómo se organizan como en cómo interactúan.

En este nuevo planteamiento en el que **la gestión del talento se convierte en una gran oportunidad estratégica competitiva**, resulta fundamental orientar los procesos típicos de la función de recursos humanos como la planificación, la gestión del desempeño, la selección, el desarrollo del liderazgo,... hacia la mejora de la competencia para generar compromiso de los mandos intermedios, frente al tradicional control directo de los equipos de recursos humanos.

3.3.2. Elementos fundamentales del *Talentship*.

Como consecuencia de la propuesta de Boudreau y Ramstad (2007), del mismo modo que los distintos departamentos de las compañías disponen para tomar cualquier decisión una abundante y rigurosa serie de indicadores de gestión, recursos humanos deberá proveerse de herramientas similares que proporcionen evidencias en las que fundamentar las decisiones que se tomen, como tests, entrevistas, encuestas, etc.

Finalmente su propuesta para la creación de esta nueva ciencia establece cinco elementos necesarios:

1. Marco global para la toma de decisiones en gestión de personas. (*Decision framework*).
2. Sistemas de gestión.
3. Modelo cultural compartido. (*Shared mindset*).
4. Datos, ratios, estudios y análisis. (*Outcomes*).
5. Enfoque en la orientación a la optimización.

3.3.2.1 Marco global para la toma de decisiones en gestión de personas. (Decision framework).

En el marco general para la toma de decisiones en gestión de personas que podríamos llamar **ciclo integral de los recursos humanos**, es necesario definir la importante relación entre los distintos elementos que lo componen y los objetivos de la organización, definiendo cómo la organización debería pensar en relación con el talento y sus implicaciones en los resultados de negocio.

Boudreau y Ramstad (2007) proponen su propio “*decision framework for talentship*” con un proceso definido para la toma de decisiones en gestión de personas, denominado *Human Capital Bridge*.

En el proceso, establecen que el primer elemento son las inversiones y deben enfocarse a programas y prácticas desarrollados eficientemente. El siguiente paso consiste en enfocar esos programas y prácticas al buen desempeño de las personas y los elementos de la organización buscando la efectividad. Por último, esta efectividad deberá dirigirse hacia el éxito estratégico y sostenible de los objetivos de la organización.

Tabla 3.5: Estructura del *Human Capital Bridge Framework*

| Elemento del HCB | Definición | Preguntas de diagnóstico |
|-------------------------------------|--|--|
| Éxito estratégico sostenible | Cómo vamos a competir y defender | <p>¿Qué supuestos serán fundamentales para nuestra estrategia?</p> <p>¿Cuál es la posición competitiva que queremos lograr?</p> <p>¿Qué debemos hacer para que nuestras ventajas competitivas sean difíciles de imitar?</p> |
| Recursos y procesos | Qué debemos construir, ejecutar y proteger | <p>¿Qué cadena de valor debemos crear?</p> <p>¿Qué bienes tangibles e intangibles necesitaremos?</p> <p>¿Qué limitaciones del proceso o recursos deben ser resueltas?</p> |
| Organización y talento | Qué roles y estructuras debemos mejorar | <p>¿Dónde los mejores profesionales tienen el mayor impacto?</p> <p>¿Dónde necesitaremos más eficazmente los límites de la organización?</p> <p>¿Cómo gestionaremos la necesidad de alinear los sistemas?</p> |
| Interacciones y acciones | Cómo los individuos tienen que comportarse y cooperar | <p>¿Qué elementos clave deberemos generar?</p> <p>¿Cuál serán los principales retos y los correspondientes planes?</p> <p>¿Cómo distinguiremos los comportamientos eficaces de los ineficaces?</p> |
| Cultura y capacidad | Qué características deben tener colectivamente e individualmente los empleados | <p>¿Qué valores compartidos, creencias y normas, apoyarán o inhibirán la ejecución?</p> <p>¿Cómo el éxito dependerá de la capacidad individual y la motivación?</p> |
| Políticas y prácticas | Qué programas y actividades debemos implementar | <p>¿Cómo nos distinguirán nuestras prácticas en el mercado del talento?</p> <p>¿Cómo funcionarán nuestras prácticas conjuntamente?</p> <p>¿Cuáles son las condiciones para el éxito?</p> |
| Inversiones | Qué recursos debemos adquirir y cómo debemos asignarlos | <p>¿Qué recursos consideraremos? (Dinero, tiempo de la plantilla de RRHH y de la plantilla en general, liderazgo)</p> <p>¿Qué recursos serán ventajosos y desventajosos?</p> <p>¿Cuánto será la inversión y donde lo invertiremos?</p> |

Fuente: Boudreau y Ramstad (2007).

...s de decisiones de recursos humanos
 gran las estructuras salariales y los sistemas de competencias, que se sitúan
 muy lejos de la **visión global** de *Talenship*.

Por su parte, Ulrich y Brockbank (2005) desarrollaron su propia propuesta de valor de recursos humanos, (*HR value proposition*), en ella establecían cinco elementos fundamentales, desarrollados a través de 13 principios. Los cinco elementos fundamentales son:

1. El **entorno** y las necesidades externas de negocio. (Tecnología, globalización, demografía, situación económica general,...)
2. Los **stakeholders** internos y externos: clientes, accionistas, empleados y mandos intermedios.
3. Los **procesos y procedimientos** de recursos humanos.
4. Las **herramientas** de recursos humanos.
5. Los **profesionales** de recursos humanos: roles, competencias y desarrollo.

Los trece principios para el desarrollo efectivo de la función de recursos humanos, de acuerdo con Ulrich y Brockbank (2005), establecen que una función efectiva de recursos humanos:

- Precisa profesionales que conozcan el entorno y adapten las políticas en consecuencia.
- Crea valor de mercado para los accionistas a través del incremento de intangibles.
- Conecta con las necesidades de los clientes.
- Da soporte a las necesidades operativas desarrollando las capacidades necesarias en la organización.
- Implica a los profesionales y enlaza sus capacidades individuales con las necesidades del negocio.
- Gestiona adecuadamente la evaluación del desempeño con el objetivo de crear valor.
- Gestiona adecuadamente la comunicación y los sistemas de información con el objetivo de crear valor.
- Gestiona adecuadamente los flujos de negocio, diseñando procesos y procedimientos con el objetivo de crear valor.

- Desarrolla planes estratégicos para alinear las visiones y los objetivos de negocio.
- Adapta su estructura organizativa con la estrategia de negocio.
- Desarrolla roles adecuados para su equipo.
- Desarrolla a su equipo a través de las competencias necesarias.
- Invierte en los profesionales de su equipo a través de planes de formación y desarrollo profesional.

También resulta de interés referirnos a la cadena de valor de resultados de negocio de Maister (2001), que establece un marco global en el que enmarca los distintos elementos de gestión de personas y su relación con los resultados.

Figura 3.4: Cadena de valor de resultados de negocio



Fuente: Maister, (2001).

Y más recientemente Ulrich y Ulrich (2010) propusieron un nuevo encuadramiento para la toma de decisiones en gestión de personas tras analizar cómo el cambio radical del entorno en que gestionamos las empresas y las personas exige nuevos planteamientos que generen "**abundancia**"; concepto que utilizan para resumir los elementos necesarios en las empresas emergentes: creatividad, esperanza, resiliencia, determinación, ingenio y liderazgo.

Según el matrimonio Ulrich, en este nuevo entorno vemos cómo aumentan las enfermedades mentales y la infelicidad, el aislamiento y la complejidad del trabajo, y cómo disminuye el compromiso de los empleados. Para el desarrollo de empresas generadoras de “abundancia” proponen:

1. Las organizaciones abundantes se basan en fortalezas o capacidades organizativas que fortalecen a los demás. **(Identidad)**.
2. Las organizaciones abundantes tienen un propósito que incluye una responsabilidad social y alinea las motivaciones personales. **(Propósito y motivación)**.
3. Las organizaciones abundantes llevan las relaciones más allá de los equipos de alto rendimiento e introducen equipos de alta relación. **(Relaciones y trabajo en equipo)**.
4. Las organizaciones abundantes crean entornos de trabajo positivos que reafirman y conectan a las personas de toda la organización. **(Cultura o entorno de trabajo eficaz)**.
5. La abundancia se da cuando las empresas son capaces de hacer que los empleados se involucren no sólo con sus habilidades (competencia) y fidelidad (compromiso), sino también con sus valores **(contribución)**.
6. Las organizaciones abundantes emplean los principios del crecimiento, el aprendizaje y la resiliencia para responder al cambio. **(Crecimiento, aprendizaje y resiliencia)**.
7. Las organizaciones abundantes no sólo prestan atención a la diversidad demográfica exterior, sino también a las diversas formas que tienen las personas de sentir la felicidad, el cuidado de los demás y la emoción por la vida. **(Civismo y felicidad)**.

Los autores proponen una serie de acciones prácticas para la creación de abundancia en las empresas como el desarrollo de la creatividad, que implica practicar la curiosidad y la reflexión; el placer (físico, intelectual, espiritual, social, emocional o estético); el sentido del humor y la buena educación. Aseguran que **encontrar sentido a nuestro trabajo** nos ayuda a ser más felices.

En definitiva, la gestión de las personas en las organizaciones requiere llevar a cabo una transición desde el escenario en el que las políticas y estrategias de recursos humanos son concebidas y desarrolladas aisladamente en cada bloque funcional, hacia un marco global o integral, donde se diseñen las estrategias y se tomen las decisiones en materia de personas en su conjunto, teniendo en cuenta su interdependencia y su carácter interactivo.

3.3.2.2. Sistemas de gestión.

Un objetivo primordial de los sistemas de gestión en materia de talento consiste en conseguir un significativo alineamiento entre las unidades corporativas de recursos humanos y el resto de la organización. Asimismo constituye una plataforma fundamental para la gestión integral del talento y la generación de información clave para la toma de decisiones.

El acceso a la tecnología, y en concreto el acceso de los empleados a aplicaciones intranet y a Internet, constituye un cambio radical del entorno en que se gestionan las personas en las organizaciones.

Kavanagh, Thite y Johnson (2012) establecen cinco etapas en lo que se refiere a la **evolución de los sistemas de gestión** utilizados en la gestión de recursos humanos:

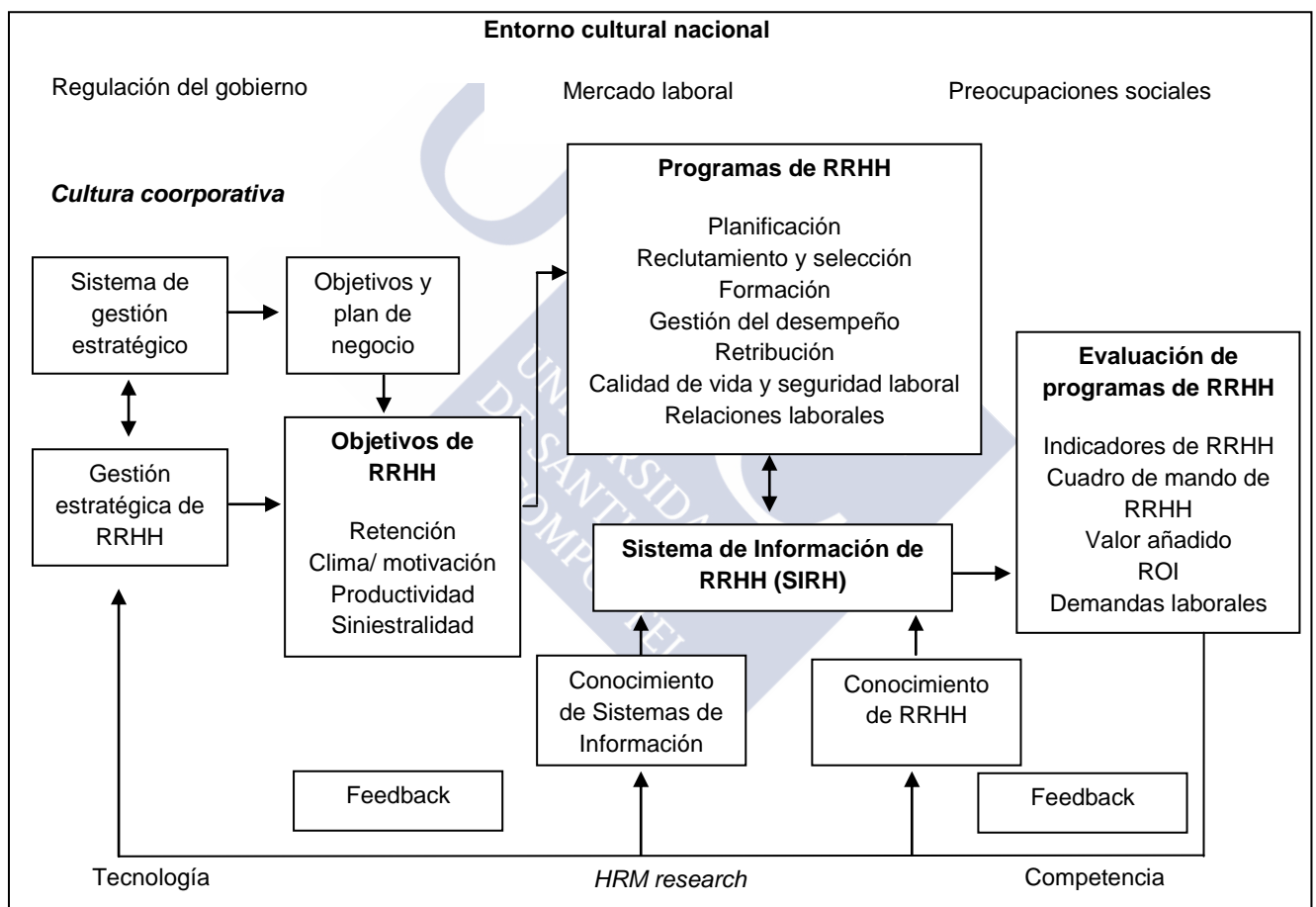
1. Etapa previa a la Segunda Guerra Mundial: la función de personal, precursora de la gestión de recursos humanos estaba principalmente orientada a la gestión de la información de los empleados. En esta etapa el objetivo central de la gestión empresarial era maximizar la productividad de los empleados.
2. Etapa posterior a la Segunda Guerra Mundial (1945-1960): creció la importancia de los factores psicológicos y sociales en el trabajo y concretamente del reconocimiento laboral, lo que dio lugar a desarrollar sistemas de clasificación y descripción de puestos de trabajo con el objetivo de crear sistemas de evaluación del rendimiento y de compensación vinculados a los distintos puestos de trabajo.

3. Etapa de los asuntos sociales (1963-1980): el importante incremento de la legislación en materia laboral obligó a las empresas a gestionar cantidades importantes de información para reportar ante la administración, para lo que se desarrollaron sistemas de gestión de la información (*Management Information Systems, MIS*).
4. Etapa de la reducción de costes (1980-1990): la incorporación de las economías emergentes supuso un notable incremento en los niveles de competencia, que dieron lugar al desarrollo de estrategias orientadas a la reducción de costes; en materia de recursos humanos esto supuso el desarrollo de sistemas específicos de gestión para el control de los gastos de personal.
5. Etapa de los avances tecnológicos (1990- hoy): los efectos de la globalización, los avances tecnológicos y la hipercompetencia han llevado a las compañías a orientarse a la innovación y la creatividad. El capital intelectual ha pasado a ser una ventaja competitiva importante y difícil de imitar; su gestión pasa a ser crítica y para ello se desarrollan sistemas estratégicos de gestión de recursos humanos, que tal y como señalan Lawler III, Levenson y Boudreau (2004), deben tener en cuenta tres tipos de métricas: la eficiencia de las tareas administrativas, la efectividad de las prácticas de recursos humanos, y el impacto en términos de los objetivos globales del desarrollo y la optimización de las personas.

De esta manera, los sistemas de gestión de personas pasan a ser una herramienta habitual para los departamentos de recursos humanos. Kavanagh, Gueutal, y Tannenbaum, (1990 p. 29) define Sistemas de Información de Recursos Humanos (SIRH), como *“un sistema utilizado para adquirir, almacenar, manipular, analizar, recuperar, y distribuir información referida a los recursos humanos de una organización. Un SIRH no es solamente un hardware con un software de recursos humanos asociado. Un SIRH incluye hardware y software, pero también incluye personas, políticas, procedimientos y datos”*.

En cuanto a las actividades de recursos humanos a integrar en los SIRH, Wright, McMahan, Snell y Gerhart, (1998), las clasifican en tres categorías: actividades transaccionales u operacionales, referidas a las actividades del día a día como el pago de salarios, cambio de status de los empleados,...; actividades tradicionales o relacionales, referidas a programas de recursos humanos como planificación, reclutamiento, selección, formación, compensación y gestión del desempeño; y actividades transformacionales, referidas a actividades que añaden valor a la organización como el cambio cultural, el alineamiento de la organización, o el incremento de la innovación.

Figura 3.5: Modelo de un sistema organizacional basado en SIRH



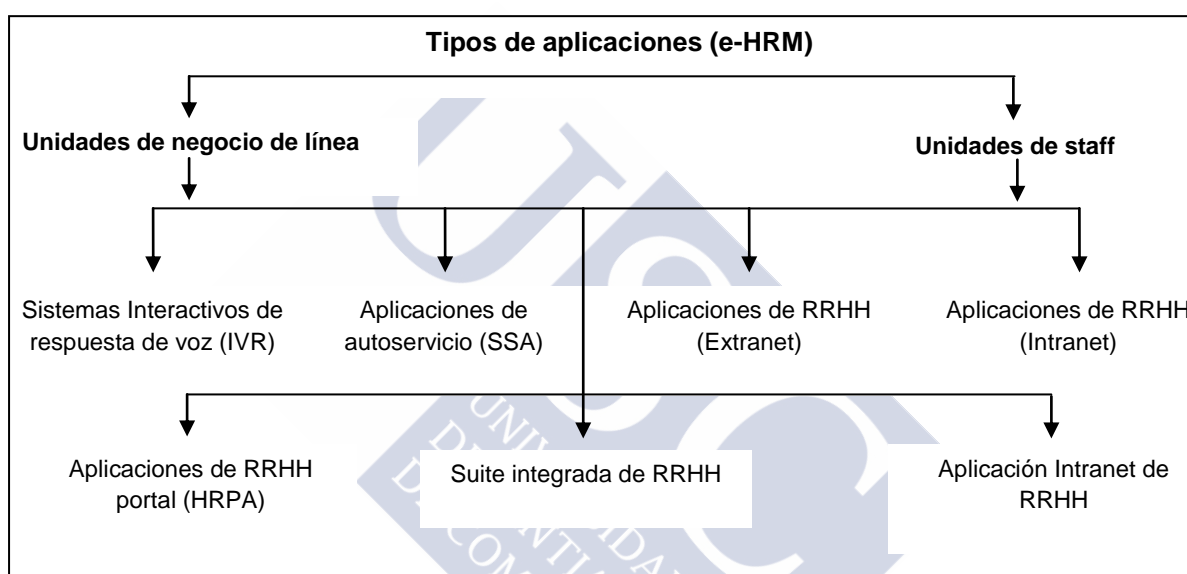
Fuente: Kavanagh, Thite y Johnson, (2012).

Sin embargo y a pesar del poco tiempo transcurrido desde su nacimiento, ya se ha producido una evolución de los Sistemas de Información

de Recursos Humanos (SIRH), que ha dado lugar al nacimiento del e-HRM, (*Electronic Human Resources Management*).

La clave que diferencia el e-HRM del SIRH es que el segundo estaba enfocado a ser gestionado por los departamentos de recursos humanos mientras que el primero está dirigido al conjunto de la plantilla, tanto los profesionales en general como a los mandos intermedios.

Figura 3.6: Tipos de aplicaciones basadas en e-HRM



Fuente: Florkowski y Olives-Luján (2006)

La utilización de e-HRM genera importantes beneficios en el ámbito de planificación de recursos humanos: atracción de talento, evaluación, comunicación, satisfacción del empleado, reconocimiento y desarrollo profesional. Para su éxito requiere: implicación del usuario, adaptación de los procesos de negocio, alineamiento de recursos humanos con los objetivos estratégicos, formación y desarrollo de competencias específicas, gestión del cambio, implicación y soporte de la alta dirección, comunicación efectiva y, por último, la gestión del e-HRM como un proyecto en sí mismo Zafar (2010).

En conclusión, los sistemas de gestión de recursos humanos o e-HRM son un elemento imprescindible para llevar a cabo una gestión de personas

eficiente y efectiva, desde una visión global que aporta valor a la compañía, y convertir así a la función de recursos humanos en un verdadero socio estratégico (Ulrich, 1999).

3.3.2.3. Modelo mental compartido. (Shared mindset).

En la actualidad ocurre con demasiada frecuencia que los distintos líderes en la misma organización se enfrentan a la toma de decisiones en materia de talento desde diferentes planteamientos y principios. En este sentido, es fundamental que la unidad de recursos humanos haga el esfuerzo necesario y se asegure de que los responsables de la gestión de las personas en las distintas unidades compartan la filosofía, la visión y los principios de la compañía. Para ello, resulta fundamental que los mandos intermedios asuman una forma de dirigir diferente, como **coach y desarrollador de su equipo**, frente al estilo tradicional anterior más orientado a impartir instrucciones.

Desarrollar un modelo de valores corporativos es un elemento fundamental para la toma de decisiones en el ámbito del talento desde una aproximación como ciencia y la cultura corporativa es el resultado de los valores implícitos o explícitos, deseados o no deseados, que caracterizan y diferencian a las organizaciones.

Schein (1992, p. 12) define cultura empresarial como: *“un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”*. Es decir, el conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno.

Schein establece una relación entre el ciclo de vida de las empresas y su cultura, identificando distintos tipos de cultura empresarial en las etapas de

nacimiento, crecimiento, madurez-transformación y madurez-desaparición en que se encuentre una organización.

A pesar de la importancia que tiene la cultura empresarial en el éxito de las compañías, todavía son pocas las organizaciones que invierten en definir y desarrollar planes estratégicos concretos en relación a la cultura empresarial.

Para definir qué cultura va a facilitar el cumplimiento de los objetivos de la empresa será importante establecer la misión o razón de ser de la empresa, que incluirá qué hace, para qué lo hace y cómo lo hace; la visión o expresión del futuro que se desea y cuáles son los objetivos de negocio; y por último los ya mencionados valores corporativos, que definen la personalidad de la organización y cómo se quiere comportar en sus relaciones con el entorno (Rincón, 2011).

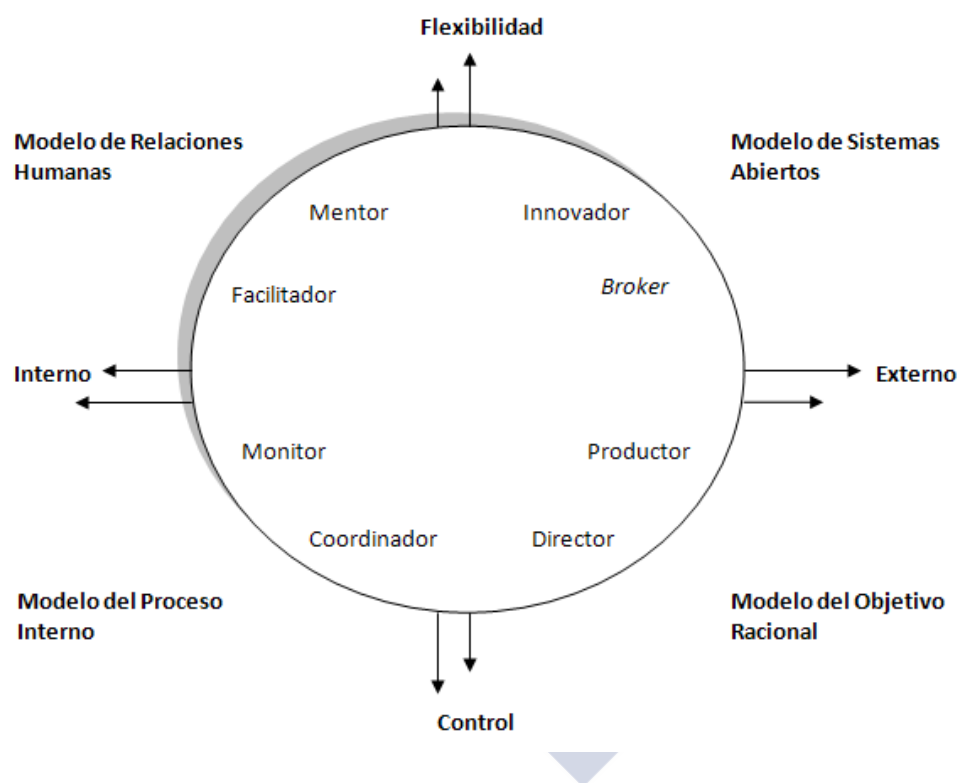
El ejercicio de establecer la **misión, la visión, y los valores** no es una tarea exclusiva de los departamentos de gestión de personas, sino que debe llevarse a cabo de forma compartida por la alta dirección de la empresa para asegurar que no sea vista como algo ajeno y que **genere vinculación**, que sea coherente con la estrategia de negocio y que dé continuidad a los valores corporativos ya existentes que han demostrado su efectividad.

Existen diversos modelos culturales que pueden ayudar a establecer el deseado *shared mindset*. El modelo Quinn (2011, p.19) diferencia dos ejes que ayudan a definir la cultura de la organización: el eje que abarca desde la flexibilidad hasta el control, y el eje que mide la orientación desde la organización interna hasta la organización externa. El modelo Quinn establece cuatro cuadrantes en los que se identifican estilos de liderazgo específicos y que da lugar a cuatro modelos de cultura diferentes:

1. **Modelo de sistemas abiertos:** Su cultura se distingue por su adaptación al entorno y en ella priman los estilos de liderazgo orientados a la innovación, la flexibilidad y la creatividad.
2. **Modelo del objetivo racional:** En esta cultura primará la orientación a resultados y en ella son competencias clave la gestión del tiempo, la iniciativa, la delegación y la gestión de recursos.

3. **Modelo de proceso interno:** Se caracteriza por la mejora continua de sus procesos para alcanzar los objetivos y sus competencias clave son la planificación, el análisis y control.
4. **Modelo de relaciones humanas:** En él se establece la orientación a las personas como ventaja competitiva, y sus competencias clave son la comunicación interpersonal, el desarrollo de personas, la toma de decisiones, la gestión de conflictos y el trabajo en equipo.

Figura 3.7: Modelo Quinn



Fuente: Quinn, (2011)

Por otra parte encontramos otras clasificaciones de modelos culturales que se definen por su orientación a los resultados y a la rentabilidad para los accionistas o por su orientación a las personas primando la satisfacción de los trabajadores.

En nuestra opinión, las empresas que se orientan a las personas y olvidan los resultados caen en el “paternalismo”, que conduce a la no

sostenibilidad del proyecto empresarial, situación a la que también se llega desde la deshumanización, cuando las empresas se orientan a los resultados olvidando a las personas. En esta nueva era, las organizaciones no podrán orientarse exclusivamente a resultados o a personas si pretenden desarrollar proyectos competitivos y sostenibles; para lograrlo deberán **orientarse a la obtención de resultados a través de la gestión adecuada de las personas**. Este planteamiento de elección entre enfocarse a las personas o a la producción es la base de la teoría de la parrilla gerencial referida al estilo de liderazgo desarrollada por Blake y Mouton (1964) incluida en el capítulo V.

Figura 3.8: Matriz de orientación a resultados a través de las personas en la función de RRHH



Fuente: Elaboración propia

3.3.2.4. Datos, ratios, estudios y análisis. (Outcomes).

En relación a los datos, la información y los indicadores que miden la gestión de las personas se produce una paradoja, ya que, por una parte, se incrementa el nivel tecnológico, la disponibilidad de los datos y la elaboración

de informes, etc. pero no se traduce en la generación de hallazgos estratégicos (*insights*) necesarios para mejorar la efectividad de la organización.

Los indicadores de recursos humanos están mayoritariamente dirigidos al control de los costes laborales y al seguimiento de la actividad de las áreas. Y si seguimos el proceso de creación de valor de la función de personas propuesto por los autores, diríamos que el objetivo de eficiencia concentra buena parte de la atención de los objetivos mientras que la efectividad y el impacto son a menudo poco tenidos en cuenta y escasamente medidos.

El marco general proporciona la estructura lógica para desarrollar los informes relacionados con la gestión de las personas y los indicadores de seguimiento.

Como hemos visto, para construir una nueva ciencia de gestión de personas a través de la gestión de evidencias, es necesario crear un **marco global** en el que integrar los distintos bloques funcionales de la gestión de recursos humanos, definir y desarrollar un modelo cultural compartido, y además orientar a la organización hacia la optimización, para lo cual es necesario desarrollar sistemas de gestión que nos proporcionen datos, indicadores, estudios y análisis que nos permitan tomar decisiones orientadas a la creación de valor, a través de la creación de impacto positivo en los objetivos de la compañía, mejorando la efectividad y por supuesto la eficiencia.

Muchos autores señalan la importancia de que recursos humanos **aumente la utilización de indicadores**, y de herramientas de medición en todos los ámbitos de su gestión, para aumentar así la credibilidad y el reconocimiento interno dentro de las organizaciones. Sin embargo, la existencia de indicadores y herramientas de medición son necesarias pero no suficientes para asegurar que las decisiones se orientan a evidencias. El objetivo es que los indicadores para la toma de decisiones lleguen a ser más sistemáticos, consistentes y que sean menos de recursos humanos y más compartidos entre recursos humanos y el resto de las áreas o clientes internos.

Tabla 3.6: Indicadores más frecuentes en gestión de capital humano

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Facturación | 96% |
| Renuncia voluntaria | 84% |
| Remuneración media | 82% |
| Edad promedio de mano de obra | 77% |
| Diversidad | 76% |
| Indemnización / coste total | 76% |
| Antigüedad media | 75% |
| Frecuencia accidentes de trabajo | 74% |
| Porcentaje con indemnización variable | 71% |
| Porcentaje opciones sobre acciones | 71% |

Fuente: Gates. (2005).

Como hemos dicho, muchos de los indicadores de recursos humanos nacen en el deseo de justificar la utilidad de los presupuestos y partidas de gasto de recursos humanos orientándose en su mayoría hacia el ámbito de la eficiencia y concretamente con todo aquello que tiene que ver con costes y beneficios. Es necesario ampliar el foco hacia ámbitos intangibles y medir los niveles de confianza, motivación, compromiso...

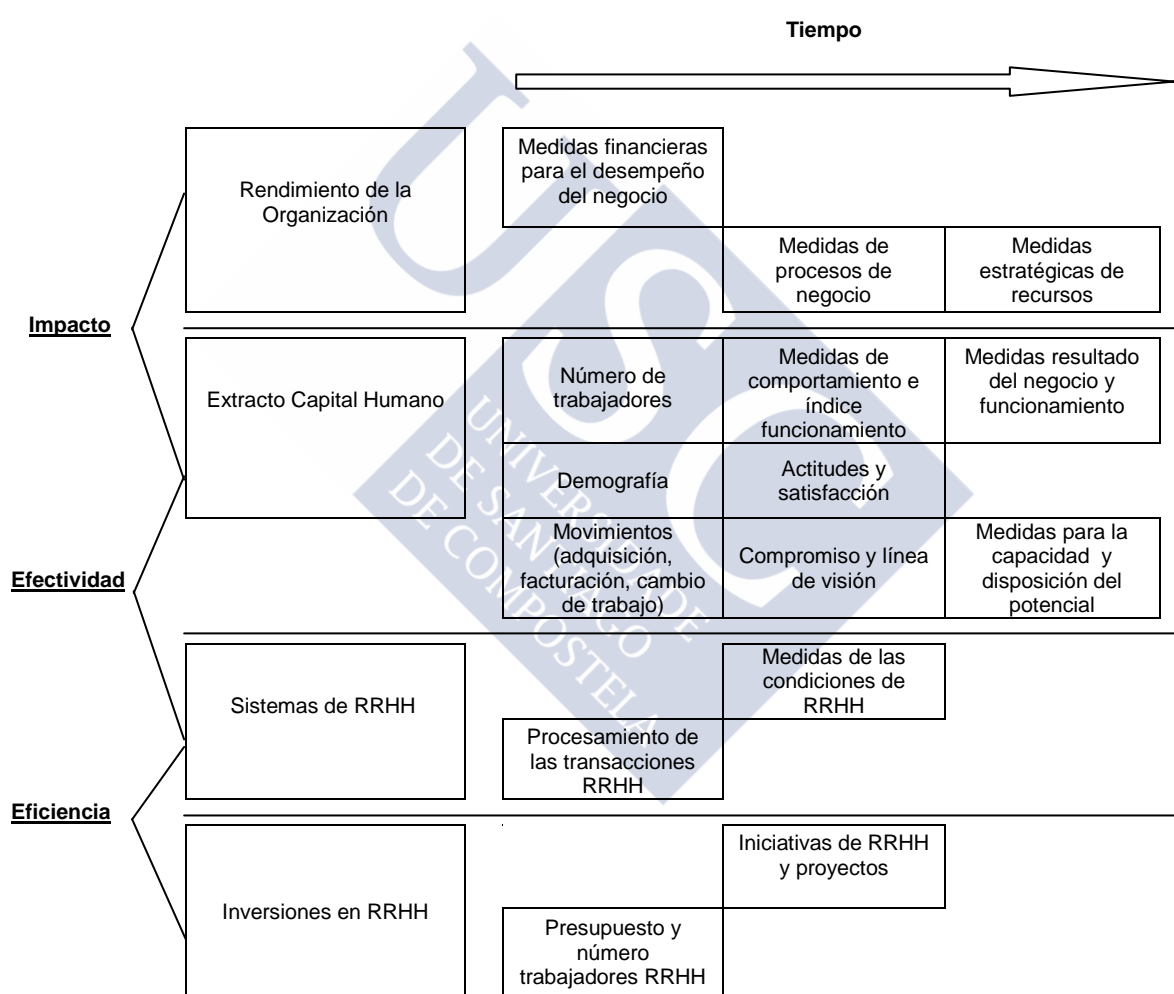
Boudreau y Ramstad (2007), proponen un modelo propio para el desarrollo de indicadores de recursos humanos el “LAMP model” (*Logic, Analytics, Measures y Process*).

- **Logic:** se refiere a ratios relacionados con el negocio en materia de talento, ventajas competitivas, puntos críticos en la gestión de personas...
- **Measures:** incluye datos descriptivos de la realidad, tipo cuadro de mando. Deben ser fácilmente obtenibles, puntuales y con alta disponibilidad (*timely, reliable, available*).
- **Analytics:** se refieren a cuestionarios y resultados con interpretación añadida, por ejemplo: "mejorando las actitudes de los trabajadores mejoraremos las actitudes de los clientes", (*information, design, statistics*). Es ésta la parte clave y diferencial del planteamiento de Boudreau y Ramstad, ya que es bastante habitual que las organizaciones dispongan de indicadores, pero no tanto su uso regular en la toma de las decisiones.

- **Process:** suponen la gestión efectiva del conocimiento, es decir, la optimización del capital humano y sus efectos en los resultados globales de negocio y en la cultura y valores corporativos.

A continuación, en la figura 3.9, recogemos su propuesta de métricas para la gestión de personas que tiene en cuenta su evolución a lo largo del tiempo y es consecuencia de la utilización de su modelo para el desarrollo de indicadores de recursos humanos (“LAMP model”).

Figura 3.9: Evolución de las principales métricas de recursos humanos a lo largo del tiempo



Fuente: Boudreau y Ramstad (2007).

En su propuesta clasifican los indicadores de recursos humanos en cuatro apartados:

1. **Indicadores de resultados organizativos:** están relacionados con indicadores financieros y de negocio y con las métricas de impacto estratégico.
2. **Indicadores de capital humano:** son indicadores y datos marcadamente demográficos, están relacionados con los movimientos de los trabajadores dentro y fuera de la organización. Incorporan información procedente de encuestas a los trabajadores e incluyen comportamientos o actitudes, niveles de satisfacción y compromiso. Estos indicadores están relacionados también con las métricas de impacto estratégico y con las métricas de eficacia.
3. **Indicadores de los sistemas de recursos humanos:** son indicadores enfocados a resultados y a la utilización de los procesos de recursos humanos, (formación, administración de personas, desarrollo, retribución,...); reflejan el volumen de transacciones de los procesos. Estos indicadores están relacionados con las métricas de eficacia y también de eficiencia.
4. **Indicadores económicos de recursos humanos:** son indicadores dirigidos a la presupuestación y al seguimiento y control de las partidas presupuestarias de recursos humanos. Estos indicadores están relacionados con las métricas de eficiencia.

En resumen, el análisis de la información de las evidencias obtenidas a través de los sistemas y de otras herramientas de gestión de recursos humanos, resulta fundamental para alcanzar el objetivo planteado de convertir la gestión de recursos humanos en una nueva ciencia social, vinculando la toma de decisiones a las evidencias obtenidas sobre el impacto, eficacia y eficiencia de las políticas y estrategias de recursos humanos.

3.3.2.5. Orientación a la optimización.

El objetivo último de mejorar la calidad en la toma de las decisiones en las organizaciones consiste en optimizar los retornos frente a los recursos utilizados, y este objetivo de optimización supone en muchos casos asumir que la toma de decisiones de la gestión del talento puede implicar incrementar presupuestos que aumenten el nivel de formación, compromiso y retención de talento. Esto significa que es crítico tener una visión global de la optimización frente a los planteamientos tradicionales más lineales y menos globales, y que están más orientados al corto plazo que al medio y largo.

Para Rodríguez-Sánchez y Cifre (2012), optimizar consiste en incrementar, para cada trabajador, los recursos individuales y ambientales hasta el punto óptimo (de tarea, sociales, organizacionales y extra-organizacionales), y concretan un conjunto de estrategias de optimización relacionadas con los factores individuales u organizacionales a los que afectan.

Las estrategias de optimización están clasificadas en preventivas o de mejora y ambas se dividen a su vez en individuales u organizacionales.

- **Estrategias individuales de optimización preventiva:** tienen como objetivo prevenir cualquier tipo de decremento en el nivel de salud psicosocial del trabajador y son enfocadas individualmente:
 - Mejora de las emociones positivas con el objetivo de crear fuerza personal, resiliencia y bienestar de los trabajadores, (Fedrickson, 2000): aumento del reconocimiento, búsqueda de un significado positivo,...
 - Gestión del tiempo: flexibilidad en las jornadas laborales, gestión más adecuada de las reuniones,...
 - Formación individualizada: está muy ligada al establecimiento de objetivos o metas y al ajuste entre retos y competencias necesarias; el objetivo es incrementar la autoeficacia específica del trabajador para una actividad.
- **Estrategias organizacionales de optimización preventiva:**

- Selección de personal: se trata de un proceso clave que busca el ajuste de las competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas) del candidato a la ocupación y a sus demandas psicosociales, y del análisis de los recursos personales y laborales (de tarea, sociales, organizacionales) que sería capaz de activar el propio candidato.
- Desarrollo de carrera: entendida la carrera profesional como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, junto con las actividades y reacciones asociadas que experimenta, (Dolan, Valle, Jackson y Shuler, 2003). En el desarrollo de carrera son importantes los mapas de carrera y las herramientas específicas de desarrollo personal y profesional como el *coaching* y el *mentoring*.
- Desarrollo directivo: de acuerdo con el planteamiento de Yulk (2002) las actividades directivas incluyen funciones como desarrollar y mantener relaciones, obtener y transmitir información, tomar decisiones e influir en las personas. La utilización de herramientas de medición de la calidad directiva como las evaluaciones 360° resultan de gran utilidad para el establecimiento de planes individuales de desarrollo de habilidades directivas.
- Comunicación interna: la trasmisión adecuada de la información dentro de la organización es un elemento fundamental para la optimización de recursos.
- Conciliación familia-trabajo: tal y como se señalaba en el capítulo II, la definitiva incorporación de la mujer al mercado laboral hace necesario que las organizaciones desarrollen estrategias específicas en este ámbito; la flexibilización y la adaptación de las cargas del puesto de trabajo son las herramientas más utilizadas.

- **Estrategias individuales de optimización de mejora:** están dirigidas a trabajadores a los que se les ha identificado indicadores de desempeño o de bienestar subjetivo que se podrían optimizar o mejorar:
 - *Coaching*: es un proceso de desarrollo que tiene como objetivo aumentar la consciencia del individuo y el establecimiento de metas y planes de acción concretos para mejorar y alcanzar un buen desempeño. El **coaching** va dirigido a ayudar a desarrollar habilidades, fomentar la motivación del trabajador y promover el aprendizaje social. El proceso de *coaching* puede ser llevado a cabo por especialistas externos o de la propia empresa y en todo caso por los supervisores o mandos intermedios.
 - *Job-crafting*: es un proceso novedoso aplicable solamente en determinadas actividades y procesos productivos y se define como los cambios físicos y cognitivos que los individuos hacen en la tarea o en las fronteras relacionadas de su trabajo (Wrzesniewski y Dutton, 2010). Las técnicas de *job-crafting* están muy relacionadas con la búsqueda de retos en la vida diaria, en el contexto laboral, buscando la parte lúdica en el trabajo, estableciendo metas poderosas y prestando atención a la tarea.
- **Estrategias organizacionales de optimización de mejora:**
 - Rediseño de puestos de trabajo: tiene como objetivo la ampliación del contenido de las ocupaciones, y el aumento de la calidad de las tareas, requiere la adquisición de nuevas habilidades y muchas veces funciona para evitar rotación no deseada en los casos en los que el trabajador no se encuentra satisfecho desempeñando actividades excesivamente rutinarias.
 - Formación y desarrollo: simultáneamente con otras estrategias de carácter individual, los planes generales de formación son una herramienta fundamental para la adquisición de las competencias necesarias en estos momentos en que la obsolescencia

sobrevenida es muy frecuente por la velocidad del cambio y la rápida evolución de las necesidades

Finalmente, las consecuencias de aplicar el modelo de gestión del talento basado en evidencias tendría como consecuencia tres cambios fundamentales (Boudreau y Ramstad, 2007):

1. Resultaría más sencillo diferenciar los indicadores clave en la gestión del talento y recalcar la importancia de enfocarse al incremento del valor marginal de las decisiones.
2. Aumentaría la orientación para mejorar el desempeño y los beneficios en todos los niveles de la organización.
3. Facilitaría la diferenciación entre maximización y optimización.

En resumen, los distintos autores reseñados destacan la necesidad de que las empresas transformen la función de recursos humanos, convirtiéndola en un recurso estratégico que compita por el talento gestionando recursos humanos de un modo más profesional e incluso científico.

El planteamiento *Talentship* supone un nuevo enfoque que capacita a las organizaciones para **comprender la naturaleza estratégica de las personas**, y plantear, desde la gestión de las propias personas, la creación de valor y la obtención de ventajas competitivas, ya que como señala Ulrich y Ulrich (2010, p. 256) *“las prácticas de recursos humanos conforman la infraestructura que permite el éxito sostenible de la organización”*.



CAPÍTULO IV.

LA FELICIDAD EN EL TRABAJO





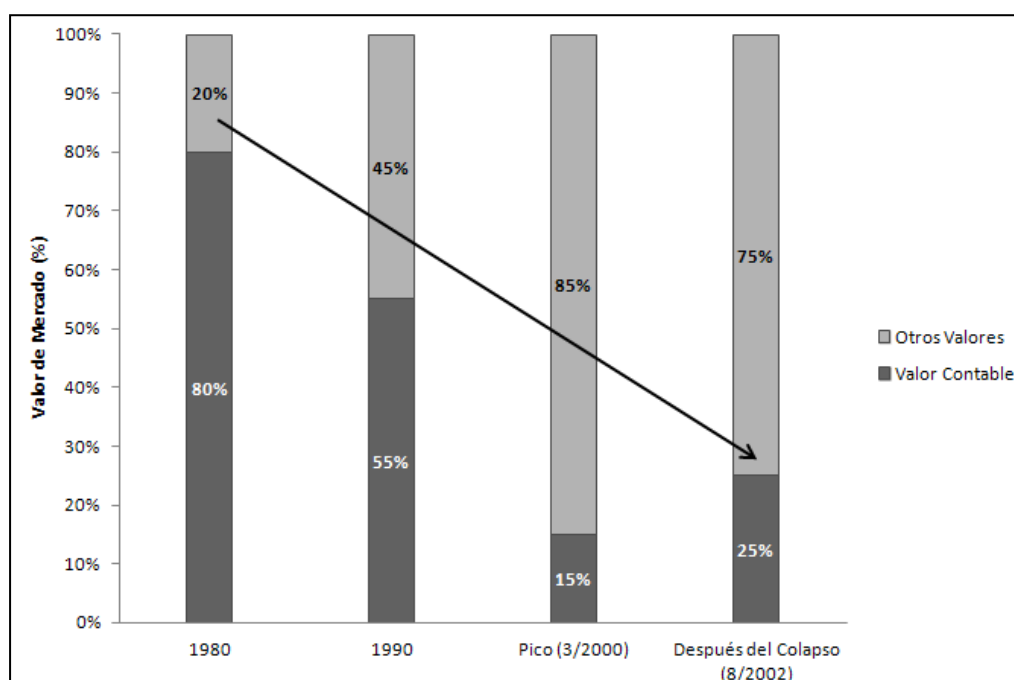
4.1. Hacia una economía basada en intangibles.

Según el estudio desarrollado por la Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo, “sólo el 4% de la mano de obra de la Unión Europea trabaja en la agricultura, el 29% en la industria, y el 67% en el sector servicios” (Salanova y Schaufeli, 2009, pp. 52).

Esta “terciarización” de la economía ha transformado los métodos de trabajo, el tipo de producción y la creación de valor. Hace sólo 25 o 30 años, el 80% del valor de mercado de las compañías se basaba en sus activos tangibles, tales como la maquinaria, los edificios o las estructuras físicas; sólo una pequeña parte de su valor se atribuía a los activos **intangibles**, que se consideraban residuales e irreconocibles. Pero hoy en día los porcentajes han cambiado. En casi todos los sectores, sólo alrededor del 20 o 30 % del valor se atribuye a los activos tangibles. En su gran mayoría, el valor de las empresas proviene de los activos intangibles, tales como el conocimiento especializado de la producción, los métodos de servicio y entrega, el conocimiento del mercado, sus relaciones con los clientes y proveedores, el valor de su marca, la reputación empresarial y, obviamente las habilidades de los trabajadores. Casi todos estos activos están basados, de un modo u otro, en el **talento humano** (Cheese, Thomas y Craig, 2008).

Ballow, Burgman y Molnar (2004), especialistas en análisis de valor económico-empresarial y operaciones financieras y estrategia empresarial, estudiaron la evolución del valor de 500 empresas de Standard & Poors entre 1980 y 2002. Llegaron a la conclusión de que, ante el objetivo de incrementar valor para el accionista, la gestión empresarial debe enfrentarse a dificultades en las estrategias de crecimiento fundamentalmente en la gestión de los activos intangibles, ya que los resultados de sus investigaciones indican que la evolución del peso del valor contable o tangible sobre el total del valor de las compañías ha descendido desde un 80% en 1980 hasta un 25% en 2002.

Figura 4.1: Evolución del peso de los valores intangibles.



Fuente: Ballow, Burgman y Molnar, 2004

A conclusiones similares llegaron los profesores Lev y Zarowin (1999); según su investigación, desarrollada entre 1960 y 1990, el 75-90% del valor de mercado de las empresas, normalmente su valor en bolsa, podía predecirse de acuerdo con el rendimiento financiero (*financial performance*). Sin embargo, desde 1990 ese porcentaje ha bajado hasta el 50%, lo que significa que la mitad del valor de mercado de una empresa no depende directamente de los beneficios en ese momento, sino de los conocidos como activos intangibles. Éstos intangibles representan un valor que deriva de cómo los inversores evalúan la gestión y las decisiones llevadas a cabo por las empresas más que por cuestiones tangibles o físicas. Y en este ámbito de los activos intangibles, **la organización y las personas se convierten en elementos fundamentales** para proporcionar a los inversores confianza en el futuro.

Becker, Huselid y Ulrich (2001), señalan en *El Cuadro de Mando de Recursos Humanos*, que la gestión de bienes intangibles en relación a los tangibles se caracterizan por ser invisibles, difíciles de cuantificar, por no reflejarse en la contabilidad, porque su evaluación se basa en hipótesis, porque se aprecian con el buen uso, por no ser fácilmente comparables ni imitables,

por ser mejor gestionarlos con mentalidades de abundancia frente a mentalidades de ahorro, estar más orientadas a la negociación que al control y por no poder ser almacenables y tener una vida corta si no se utilizan.

Sin embargo, Ulrich y Brockbank (2005), tras analizar las principales compañías de referencia en este ámbito elaboraron una propuesta de once **capacidades organizacionales intangibles** con su correspondiente definición para poder cuantificarlas a través de un proceso de autoevaluación en un ranking de uno a cinco:

1. **Talento:** Capacidad para atraer, motivar y fidelizar a los profesionales competentes y comprometidos.
2. **Velocidad, agilidad:** Capacidad para hacer cambios con rapidez.
3. **Mentalidad compartida** (*shared mindset*): Capacidad para conseguir que clientes y empleados tengan una imagen y opinión positiva de la empresa.
4. **Responsabilidad**, profesionalidad (*accountability*): Capacidad para desempeñar con calidad las competencias necesarias para generar un buen desempeño.
5. **Colaboración:** Capacidad para trabajar en equipo y de asegurar la eficiencia.
6. **Aprendizaje:** Capacidad para generar y generalizar ideas con impacto.
7. **Marca de liderazgo:** Capacidad para generar visiones colectivas y orientar a toda la organización en la consecución de los objetivos.
8. **Conexión con el cliente:** Capacidad para crear relaciones de confianza duraderas con los clientes.
9. **Innovación:** Capacidad para desarrollar nuevas ideas e integrarlas en los procesos de negocio existentes.
10. **Claridad estratégica:** Capacidad para articular y compartir puntos de vista estratégicos.
11. **Eficiencia:** Capacidad para gestionar adecuadamente los costes operativos.

Y más recientemente Ulrich y Ulrich (2010, pp. 71) han realizado una actualización de la anterior relación de intangibles. En ella, definen los principios intangibles de la organización y su contenido, que se concreta en aquello en lo que la organización es buena, en aquello por la que es conocida y en lo qué la empresa hace bien en ese dominio.

Tabla 4.1: Capacidades organizacionales intangibles

| Principio <i>En qué somos buenos o por qué nos conocen</i> | Capacidad <i>Qué hacemos bien en este dominio</i> |
|--|---|
| Talento Garantiza que el personal es competente y está comprometido | Atrae, motiva, retiene e involucra a empleados competentes |
| Velocidad Realiza con rapidez cambios importantes | Cambia de forma rápida para adaptarse a las necesidades del cliente |
| Mentalidad compartida Transforma las expectativas del cliente en acciones de sus empleados | Crea una cultura que refleja las expectativas del cliente y las convierte en acciones de sus empleados |
| Responsabilidad Implanta hábitos que resultan en un rendimiento sistemático. | Cumple los compromisos y las promesas |
| Colaboración Traspasa fronteras para garantizar la influencia y la eficiencia | Hace que el todo sea más que la suma de las partes |
| Aprendizaje Genera y generaliza las ideas con impacto | Genera nuevas ideas y las extiende a todos los países. |
| Marca de liderazgo Incorpora a líderes en toda la organización que personalizan la marca liderazgo | Identifica una marca de liderazgo que conecta la reputación percibida por los clientes con el comportamiento de los empleados |
| Innovación Hace algo nuevo tanto en el contenido como en el proceso | Innova y crea nuevas formas de hacer las cosas |
| Claridad estratégica Formula y comparte una visión sobre el futuro | Visualiza un futuro y garantiza que los empleados y las prácticas estén alineados con él |
| Eficiencia Gestiona los costes de las operaciones | Aumenta las economías de escala y reduce costes |
| Responsabilidad social Realiza un trabajo que aporta valor a la sociedad | Contribuye a unos objetivos sociales más amplios |
| Simplicidad Garantiza que el trabajo se hace de la forma más simple y eficiente posible | Elimina los procesos inútiles, utiliza la reingeniería y realiza el trabajo en menos pasos |
| Gestión del riesgo Evalúa pros y contras y las probabilidades asociadas al trabajo | Realiza un análisis del riesgo exhaustivo con regularidad |

Fuente: Ulrich y Ulrich (2010).

La tabla 4.2 indica las principales diferencias entre bienes tangibles e intangibles. Becker, Huselid y Ulrich (2001, pp. 26) sugieren que *“la dirección de RRHH requiere unas capacidades bastante diferentes de las necesitadas para dirigir bienes tangibles”*.

Tabla 4.2: Bienes tangibles versus bienes intangibles

| Bienes tangibles | Bienes intangibles |
|--|---|
| Inmediatamente visibles | Invisibles |
| Rigurosamente cuantificables | Difíciles de cuantificar |
| Forman parte del balance de situación | No se reflejan en la contabilidad |
| La inversión produce una compensación calculable | Evaluación fundada en asunciones |
| Pueden duplicarse fácilmente | No pueden comprarse ni imitarse |
| Se deprecian en el uso | Se aprecian con un buen uso |
| Tienen aplicaciones finitas | Tienen múltiples aplicaciones sin reducir su valor |
| Se dirigen mejor con una mentalidad de “ahorro” | Se dirigen mejor con una mentalidad de “abundancia” |
| Se influye más con el control | Se influye más con la negociación |
| Pueden ser acumulados y almacenados | Dinámicos, corta vida si no se utilizan |

Fuente: Becker, Huselid y Ulrich (2001).

En la actualidad, todo parece indicar que las empresas aumentan su valoración cuando su ventaja competitiva está en su capital intelectual y se está produciendo una introducción de los bienes intangibles en los modelos financieros de evaluación. Muchos analistas consideran la capacidad de implementar una estrategia como un bien intangible clave.

El incremento del peso de los valores intangibles hizo necesario su incorporación a las herramientas de medición del valor de las empresas. Kaplan y Norton, posiblemente los mayores expertos en el ámbito de los cuadros de mando integrales, señalan que los modelos de gestión empresarial basados exclusivamente en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos y proponen un nuevo modelo en su libro *“The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”*; este modelo ha sido actualizado en *“The Strategy-focused organization”* (Kaplan y Norton, 1996 y 2000). El modelo integra cuatro diferentes perspectivas para enfocar la estrategia y la visión de la empresa, y a los indicadores financieros (de pasado) añade unos nuevos indicadores no financieros (de futuro), integrándolos en un esquema interdependiente. En cada bloque identifican dos tipos de indicadores: indicadores *driver* e indicadores *output*. Los primeros son factores condicionantes de otros y los segundos indicadores de resultado.

Figura 4.2: Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan y Norton (2000).

- **Perspectiva financiera:** Identifica los indicadores que miden el estado financiero de la compañía. Estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan distintos aspectos de la realidad empresarial. Algunos ejemplos de indicadores desde esta perspectiva son: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo,...

- **Perspectiva de clientes:** Establece los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa, previa segmentación del mercado objetivo y los correspondientes análisis del valor y calidad de estos segmentos. En este bloque los indicadores *driver* son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes: indicadores de marca y reputación de la empresa, calidad de servicio, atributos,... Los indicadores *output* se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes,...
- **Perspectiva de procesos internos de negocio:** Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa en relación a la satisfacción del cliente y al rendimiento financiero. Diferencia tres tipos de procesos: procesos de innovación (% de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...), procesos de operaciones (costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos) y procesos de servicio postventa (costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido,...).
- **Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:** El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de *drivers* necesarios para alcanzar los objetivos del resto de las perspectivas. Estos indicadores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

Según Kaplan y Norton (2000), se debe reforzar la ventaja competitiva de la compañía a través de la gestión de los activos intangibles, y concretamente a través del capital humano, del capital de la información y del capital organizativo. Estos activos definen las funciones de los recursos humanos que contribuyen al capital y de las que depende la creación de valor. Establecer metas de eficacia de dichas funciones y medir el cumplimiento permite evaluar la adecuación estratégica de la organización:

- **Capital humano:** Implica gestionar las habilidades del talento y los conocimientos existentes en la organización tanto en el ámbito individual como en el ámbito colectivo. Se refiere a la capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados) e incluye indicadores de satisfacción de los propios empleados, productividad, necesidad de formación...
- **Capital de la información:** Este capital no depende de la gestión de recursos humanos, se refiere a la información que proporcionan los sistemas para la toma de decisiones y la gestión en general. Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, patentes y copyright...
- **Capital organizativo:** Implica gestionar aspectos colectivos en el ámbito de las personas: la cultura de la compañía, el liderazgo, el alineamiento con metas estratégicas, el clima laboral, la motivación, etc.

El cuadro de mando integral debe incluir dos tipos de indicadores complementarios: los indicadores de causa (*leading*) y los de efecto (*lagging*). Ambos tipos son esenciales, los primeros para prever lo que puede ocurrir (para lo que evalúan la posición de factores clave de éxito para la implantación de la estrategia a través de indicadores como el absentismo en puestos importantes o el incremento porcentual en empleados que aspiran a puestos vacantes), y los segundos son esenciales para lograr un control preciso del impacto de iniciativas y estrategias, e incluye indicadores como la rotación no deseada, el desempeño individual o de equipos,....(Jiménez et al., 2011).

Los trabajos de Kaplan y Norton (1996 y 2000) resultan de extrema utilidad para identificar los nuevos retos de las organizaciones y del enfoque de la gestión empresarial y más concretamente el enfoque de la gestión de las personas. Como ya se ha señalado, la gestión del talento o capital humano se ha convertido en uno de los principales elementos de competitividad de las compañías y esto implica la necesidad de desarrollar una perspectiva de aprendizaje en la organización, y para ello resulta fundamental una adecuada gestión de las capacidades y competencias de las personas, del desarrollo de sistemas de información que contribuyan a mejorar su gestión, y por último de

una adecuada gestión de la cultura corporativa, del clima laboral y de la motivación de los profesionales de las compañías. La necesidad de **generar confianza** entre los accionistas, clientes y empleados hace necesario desarrollar entornos que favorezcan el compromiso y para conseguirlo proponemos el desarrollo de estrategias que contribuyan a generar bienestar laboral y felicidad en el trabajo.

4.2. Aproximación teórica hacia la Psicología Positiva y la felicidad.

La Psicología Positiva es el estudio científico del **funcionamiento óptimo** de las personas (Gable y Haidt, 2005)¹¹. Frente a los enfoques tradicionales de la Psicología, muy orientados a las patologías y deficiencias, la Psicología Positiva se enfoca a las fuentes de la salud psicológica.

Podríamos decir que todas las organizaciones y concretamente sus departamentos de recursos humanos deberían tener como objetivo contribuir al funcionamiento óptimo de las personas, por lo que la convergencia entre los objetivos de la Psicología Positiva y de los responsables de la gestión de las personas es clara.

La evolución desde el predominio del trabajo manual a los trabajadores del conocimiento incrementa la importancia del comportamiento humano en la gestión empresarial.

¹¹ Sheldon, Frederickson, Rathunde, Csikszentmihalyi & Haidt (2000) aportaron su propia definición de Psicología Positiva: investigación y práctica psicológica cuyo propósito es descubrir y promover los factores que les permiten a los individuos y a las comunidades vivir plenamente.

Para Peterson & Park (2003) y en opinión de Seligman, Parks & Steen (2004), la Psicología Positiva no pretende reemplazar a la psicología tradicional, ni descarta la importancia de entender los trastornos mentales, sino que propone una psicología equilibrada en la que se estudien tanto las dificultades como las fortalezas y los recursos de las personas, una psicología que incluya tanto los problemas como lo que funciona bien y lo que hace que la vida valga la pena.

Seligman y Csikszentmihaly (2000) consideran que la Psicología Positiva se ocupa de las experiencias subjetivas positivas, de los rasgos de carácter positivos y de las instituciones positivas con el objetivo de incrementar la calidad de vida de las personas y prevenir las patologías que aparecen cuando la vida pierde el significado.

Por su parte, Vázquez (2013, p.105) señala que *“la Psicología Positiva se centra en favorecer una mirada que se pose sobre las competencias y capacidades del ser humano, en las fortalezas psicológicas o en las emociones positivas”*.

En 1998 Seligman convocó y lideró las primeras reuniones de investigadores que llevaban años estudiando el bienestar psicológico, por lo que se le considera el máximo exponente y fundador de la Psicología Positiva (Donaldson, Csikszentmihalyi, y Nakamura, 2011). Uno de sus principales colaboradores ha sido Peterson (2006) quien identificó cuatro grandes áreas de estudio dentro de la Psicología Positiva:

- a) Las **experiencias positivas**: la felicidad, el placer,...
- b) Los **rasgos personales positivos**: los talentos, las fortalezas de carácter,...
- c) Las **relaciones interpersonales positivas**: la amistad, las relación de pareja,...
- d) Las **instituciones positivas**: las escuelas, las comunidades, la democracia y las empresas positivas, entre otros.

La Psicología Positiva (Tapia, Tarragona y González, 2012) estudia la capacidad humana para generar equilibrio y significado vital, y enfatiza el potencial creativo de las personas; además proporciona interesantes descubrimientos en relación con distintos componentes del constructo de la felicidad relevantes o determinantes para una gestión de personas de calidad y de creación de valor para las compañías: las experiencias óptimas, las emociones positivas, el optimismo, los valores, las metas y logros, el bienestar físico, las relaciones interpersonales positivas, la resiliencia o capacidad de reponerse tras la adversidad, el desarrollo de talentos, el sentido del humor, la gratitud y el reconocimiento, el bienestar en el trabajo y las inteligencias múltiples.

El nacimiento de la Psicología Positiva coincide con la necesidad del *management* de reinventarse, tal y como hemos visto a través de los enunciados de Kaplan y Norton (2000), Ulrich y Brockbank (2005), Boudreau y Ramstad (2007), Birkinshaw, (2010) y por supuesto, Ulrich y Ulrich (2010), y aporta la novedad de aplicar el método científico para abordar distintos temas fundamentales para alcanzar la satisfacción con la vida y la felicidad y

concretamente la satisfacción y el bienestar laboral, la motivación y el compromiso.

Pero antes de analizar estos conceptos, conviene repasar las **principales teorías** en el ámbito de la **motivación humana**:

Abraham Maslow (1943) elaboró su teoría sobre la motivación humana o jerarquía de las necesidades humanas, (*A Theory of Human Motivation*), más conocida como la pirámide de Maslow. En ella sostiene que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Tal y como señala Hsieh (2010 p.235), *“la premisa fundamental de la jerarquía de las necesidades de Maslow consiste en que una vez que las personas satisfacen sus necesidades básicas (comida, seguridad, refugio,...) pasan a encontrar la motivación en otras necesidades inmateriales como el estatus social, el logro y a creatividad”*.

La escala de las necesidades de Maslow (1943) consta de cinco niveles. Los cuatro primeros niveles son: necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación y estima, y pueden ser agrupados como “necesidades de déficit” (*deficit needs* o *D-needs*); al nivel superior lo denominó “autorrealización”, “motivación de crecimiento”, o “necesidad de ser” (*being needs* o *B-needs*). «La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua».

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide.

- Las necesidades **fisiológicas básicas** se refieren a la salud y entre ellas destacan la necesidad de respirar, beber agua y alimentarse, la necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal, la necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos, etc.
- Las necesidades de **seguridad y protección** surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las

necesidades de sentirse seguro y protegido. Dentro de ellas se encuentran la seguridad física y de salud, la seguridad de empleo, de ingresos y recursos, la seguridad moral, familiar y de propiedad privada, etc.

- Las necesidades de **afiliación y afecto** están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación; se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor; se desarrollan a partir del esquema social.
- Las necesidades de estima (o **reconocimiento**) pueden ser altas o bajas. La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio. La merma de estas necesidades se refleja en una baja **autoestima** y el complejo de inferioridad.
- Las necesidades de **autorrealización** son las necesidades más elevadas, y a través de su satisfacción, se encuentra sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

Por su parte **Herzberg**, junto con Mausner y Snyderman, (1959) pensaba que la relación entre la persona y su trabajo es básica y que su actitud ante el mismo puede determinar el éxito o el fracaso de la persona. Fue el primer autor que señaló que las fuentes de satisfacción e insatisfacción eran diferentes y que una persona puede estar “no insatisfecho” en el trabajo, sin que esto implique que esté satisfecho con él. En su teoría de la motivación en

el trabajo propone dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa al comportamiento humano:

- **Factores motivacionales** o de función: son los que están relacionados con el trabajo que se desempeña; por ejemplo el reconocimiento, el trabajo estimulante y el crecimiento y desarrollo personal.
- **Factores ambientales** o higiénicos: están localizados en el entorno, por ejemplo las condiciones de trabajo, la retribución, etc.

Finalmente **McClelland** (1961) establece tres grandes grupos de motivaciones en el ámbito laboral en su teoría de las necesidades dominantes:

- **Motivación hacia el logro:** obtener resultados, cumplir objetivos, alcanzar metas.
- **Motivación hacia el poder:** tener el control de las cosas, influir en los demás para que actúen conforme a nuestros criterios.
- **Motivación hacia la afiliación:** disfrutar de un buen ambiente de trabajo donde el compañerismo y las buenas relaciones profesionales y personales sean la nota dominante.

Tabla 4.3: Teorías de la motivación

| Maslow (1943) | Herzberg (1959) | McClelland (1961) | |
|-------------------------------------|--------------------------|------------------------------|---------------------|
| <i>A Theory of Human Motivation</i> | <i>Two-factor theory</i> | <i>The Achieving Society</i> | |
| Necesidades de autorrealización | Factores motivacionales | Motivación de poder | Motivación de logro |
| Necesidades de reconocimiento | | Motivación de afiliación | |
| Necesidades de afiliación y afecto | | | |
| Necesidades de seguridad | Factores higiénicos | | |
| Necesidades fisiológicas básicas | | | |

Fuente: Elaboración propia (2012).

Nos encontramos por tanto con que las personas que trabajan en las organizaciones actúan en la mayoría de los casos respondiendo a sus propias **motivaciones**, y que estas motivaciones son dinámicas y están en constante evolución, por lo que intentar influir en la motivación de los trabajadores resulta una tarea compleja; sin embargo, es fundamental tener en cuenta los niveles

de motivación de los trabajadores y el impacto que tiene la motivación en el rendimiento, y éste a su vez en la propia motivación.

Tanto cuando nos referimos a las necesidades básicas, como cuando nos referimos a la motivación por el poder, o a la orientación al logro, la afiliación, el reconocimiento o a la autorrealización, la actividad laboral o profesional tiene una enorme capacidad de influencia o impacto.

En gestión de personas es importante identificar los factores de motivación de los candidatos en los procesos de selección y valorar en qué medida estos factores encajan con la cultura corporativa y con las características de la ocupación a desempeñar. Una vez incorporado el trabajador es también crítico identificar y gestionar los niveles de motivación individuales y colectivos. En todo caso, una selección de personal bien realizada facilitará en gran medida su gestión tras la incorporación a la compañía.

Seligman (2003, p. 13) identifica los tres pilares de la felicidad: la **vida placentera**, la **vida involucrada**, y la **vida con significado** y, tal y como señalamos en la introducción, dice que *“la verdadera felicidad deriva de la identificación y el cultivo de las fortalezas más importantes de la persona y de su uso cotidiano en el trabajo, el amor, el ocio y la educación de los hijos”*.

Con su definición Seligman aporta una perspectiva positiva del trabajo con una relación directa con la satisfacción de las necesidades del hombre. Para Seligman el trabajo tiene un impacto directo en la satisfacción de las necesidades básicas y de seguridad. El trabajo puede contribuir a generar emociones positivas y a satisfacer necesidades de afiliación y mejorar en consecuencia, lo que Seligman llama “vida placentera”.

El trabajo puede contribuir también a alcanzar una vida más involucrada o implicada, ayudando a las personas a satisfacer sus necesidades de reconocimiento. El trabajo puede proporcionar lo que la Psicología Positiva llama experiencias óptimas, que consisten en poner en práctica nuestras habilidades lo más posible; cuando estamos involucrados en lo que hacemos,

fluimos y la actividad nos absorbe. Este pilar está relacionado con lo que Aristóteles llamó **Eudaimonia**¹²: el conocer y cultivar nuestras virtudes.

Y por supuesto, por último, el trabajo puede contribuir a satisfacer las necesidades humanas de autorrealización y a vivir una vida con significado, a través de la participación comprometida en proyectos empresariales que ayuden a crear una sociedad mejor.

Peterson (2006), propone un cuarto pilar de la felicidad, el de las relaciones interpersonales positivas, ya que en su opinión la calidad de las relaciones interpersonales es una variable con un alto nivel de correlación con la satisfacción y la felicidad; este planteamiento fue aceptado posteriormente por el propio Seligman (2011).

Como ya se ha señalado, la actualización de la visión de Seligman (2011) a través de su teoría del bienestar (**well-being**), plantea los cinco elementos que conforman el constructo del bienestar: emociones positivas (**positive emotions**), compromiso (**engagement**), relaciones positivas (**positive relationship**), significado (**meaning**) y orientación al logro (**accomplishment**). Estos cinco elementos son planteados bajo el **acrónimo PERMA**. En este nuevo planteamiento se mantiene la relación estrecha entre trabajo y bienestar, ya que también reconoce la importancia de las emociones positivas, el compromiso y el significado. Tanto las relaciones interpersonales positivas, como el establecimiento y superación de retos, son elementos que tienen una gran relación con la actividad laboral, por lo que el trabajo, de nuevo, vuelve a ser un ámbito fundamental de realización y desarrollo personal, y en definitiva, un espacio para ser más feliz.

Por otra parte, en cuanto al futuro de la Psicología Positiva, Seligman señala cuatro grandes áreas de desarrollo: la primera es la **salud positiva**, que consiste en la investigación y aplicación de la Psicología Positiva a la salud física; la segunda es la **educación positiva**, que consiste en estudiar y aplicar

¹² "Posiblemente una de las razones por la que para muchas personas la relación entre trabajo y felicidad no es intuitiva sea que la felicidad presenta una doble dimensión. La primera, referida al bienestar subjetivo relacionada básicamente con su dimensión de placer, consiste en una preponderancia de sentimientos positivos sobre sentimientos negativos; esta dimensión ha sido denominada hedonista. La segunda, o perspectiva eudaimónica, desarrollada principalmente por Aristóteles, identifica la felicidad con la satisfacción ante la obra bien hecha a través del esfuerzo y de la utilización de nuestras habilidades y fortalezas" (Vázquez, 2012, p. 22)

la Psicología Positiva y otros elementos como la inteligencia emocional al desarrollo y formación de las personas y a las instituciones educativas; la tercera es la **neuropsicología positiva**, que consiste en investigar los aspectos neuropsicológicos del bienestar y sus aplicaciones derivadas. El cuarto y último gran área de desarrollo de la Psicología Positiva se refiere a las **ciencias sociales positivas** y consiste en aplicar en otras ciencias sociales, como la Economía, la gestión empresarial y concretamente en la gestión de las personas, los elementos fundamentales de la Psicología Positiva. En este sentido, la convergencia entre una necesidad de la gestión de las personas más profesional y el aumento de su criticidad a la hora de enfocar la estrategia empresarial junto con el nacimiento de la Psicología Positiva, nos proporcionan una gran oportunidad para la evolución y el progreso de la gestión de los recursos humanos con el objetivo de adaptarnos a las nuevas necesidades de esta nueva era.

El enfoque de las empresas como instituciones positivas orientadas a la creación de riqueza a través del desarrollo de las personas enlaza directamente los planteamientos de la Psicología Positiva con las necesidades identificadas por los principales investigadores en la gestión de las personas que se concretan en una gestión de las personas como **ciencia** apoyada en la gestión de evidencias (Boudreau y Ramstad, 2007).

El modelo de gestión de personas desarrollado en el capítulo V tiene en cuenta los distintos elementos que influyen en la motivación de las personas y concretamente en la motivación en el ámbito laboral, y tiene en cuenta también distintas propuestas realizadas desde la Psicología Positiva, concretadas en intervenciones positivas de aplicación en entornos laborales. En la segunda parte de la tesis doctoral, parte empírica, se analizan las correlaciones entre los indicadores de gestión de personas, distintos elementos relacionados con la motivación y el rendimiento o desempeño laboral.

4.3. Aproximación teórica hacia la felicidad en el trabajo.

De acuerdo con los trabajos llevados a cabo por las profesoras Rodríguez-Sánchez y Cifre (2012) dentro del equipo de investigación WONT (Work and Organizational Network) de la Universidad Jaume I de Castellón, los estudios que analizan la felicidad se dividen principalmente en dos grandes tradiciones. En la primera de ellas, se identifica a la felicidad con el **bienestar subjetivo** o satisfacción de la persona (fundamentalmente con su dimensión de placer, aunque también teniendo en cuenta su grado de activación) desde una perspectiva denominada tradicionalmente hedonista. De acuerdo con la segunda tradición, también denominada objetiva, existen una serie de “estándares” u objetivos que la persona se plantearía a lo largo de su vida y cuya consecución se relacionaría con su grado de felicidad, independientemente de su disfrute o placer personal. Sería ésta la denominada dimensión de auto validación o **bienestar psicológico** que consiste en la sensación de que uno está usando bien sus atributos y/o habilidades, conocimientos, competencias... Esta visión coincide en gran medida con el concepto de flow desarrollado por Csikszentmihaly (2007) y desde un punto de vista filosófico, coincidiría con la idea de eudaimónica de Aristóteles.

En resumen, desde una perspectiva hedónica, el bienestar subjetivo consistiría en una preponderancia de sentimientos positivos y relativamente pocos sentimientos negativos (Diener, Suh, Lucas y Smith, 1999) y desde una perspectiva *eudaimónica* la felicidad dependería del completo desarrollo de las capacidades personales.

Desde la Psicología Social ha surgido una tercera tradición, el enfoque denominado **bienestar social**, es decir *"la valoración que hacemos de las circunstancias y el funcionamiento dentro de la sociedad"* (Blanco y Díaz, 2012, pp. 15).

Concepto de flow.

La experiencia de “**flow**” se define como *"aquella condición en la que la persona está tan inmersa en una actividad concreta que nada más parece importar a su alrededor, se experimenta una alta sensación de disfrute que la persona la realiza por el mero hecho de realizarla"*, (Csikszentmihaly, 2007, p.16).

De las entrevistas realizadas por Csikszentmihaly (1997) en sus investigaciones se extraen nueve dimensiones que describirían la experiencia de *flow*:

1. **Claridad de las metas** y objetivos a realizar.
2. **Feedback inmediato** sobre la actividad que se está realizando.
3. Existe un **equilibrio** entre los **retos** de la actividad y las **habilidades** de la persona.
4. Se fusionan **acción y consciencia**.
5. **Alta concentración** en la actividad.
6. El **fracaso** en la actividad no nos preocupa.
7. **Pérdida de autoconciencia**.
8. Se distorsiona el **sentido del tiempo**.
9. La experiencia se convierte en un **fin en sí misma**.

En estudios posteriores Chen (2006), ha clasificado estos nueve componentes en tres grandes bloques: antecedentes o prerrequisitos (1, 2 y 3), la experiencia de *flow* en sí misma (4, 5 y 6) y consecuencias de la experiencia (7, 8 y 9). Investigaciones más recientes han demostrado que las dimensiones clave del *flow* parecen ser la **absorción** y el **disfrute** (Rodríguez-Sánchez, Cifre, Salanova y Aborg, 2008).

Concepto de bienestar subjetivo.

Diener (2005, pp. 397-404), define bienestar subjetivo como *"una de las diferentes formas de abordar, tanto positiva como negativamente, lo que hace la gente en sus vidas. Ello incluye valoraciones cognitivo-reflexivas, como la vida satisfactoria y el trabajo satisfactorio, intereses y compromisos, y*

reacciones afectivas a los sucesos de la vida, como la diversión y la tristeza". A su vez Kahneman (2010) distingue entre bienestar valorado y bienestar experimentado. El primero se refiere a los estados afectivos momentáneos y a la forma en que las personas recuerdan sus experiencias después de haberlas vivido; el bienestar experimentado pretende evitar los efectos del juicio y la memoria y utiliza principalmente el método de muestreo experimental, un sistema de reconstrucción diaria que pretende capturar los sentimientos y las emociones lo más cerca posible de la experiencia.

En opinión de Herreros (2007 p.9), *"la felicidad es el grado en el que concluye positivamente la evaluación global de la vida de una persona"*.

Por su parte Rodríguez-Sánchez y Cifre (2012, p. 27), definen el bienestar subjetivo en el ámbito del bienestar social como *"el conjunto de emociones que el trabajador experimenta en su trabajo como consecuencia de la interacción de factores individuales (personalidad, género, experiencias previas...) y sociales (características del trabajo, de la organización...)"*.

Para establecer los distintos tipos de bienestar Warr y Clapperton (2009) han desarrollado un modelo circunflejo, resultado de la combinación de sus dos dimensiones ortogonales bipolares, **placer y activación**, también denominado "la rueda de la felicidad" y que se recoge continuación.

Figura 4.3: Vista bidimensional del bienestar subjetivo.



La estructura del bienestar de Warr y Clapperton ha sido ampliamente validada (Rodríguez-Sánchez y Cifre, 2012). Simplificando el amplio conjunto de emociones identificadas en la "rueda de la felicidad", estas emociones se pueden resumir en cuatro conceptos básicos que recogen la esencia de cada cuadrante: **entusiasmo** (alto placer, alta activación), **confort** (alto placer, baja activación), **ansiedad** (bajo placer, alta activación) y **depresión** (bajo placer, baja activación).

Según Pekrun y Frese (1992), el trabajo es uno de los elementos más importantes de la vida emocional del ser humano y, además, la importancia que la felicidad en el trabajo tiene sobre la satisfacción con la vida en general está ampliamente avalada por distintas investigaciones. Según Harter, Schmidt y Keyes (2002) entre una quinta y una cuarta parte de la variación que se da en la satisfacción vital de un adulto se explica por el grado de satisfacción laboral de que goce.

Rath y Harter (2010) identifican el **bienestar profesional** como uno de los cinco elementos fundamentales para alcanzar el bienestar general, junto con el bienestar social, el bienestar económico, el bienestar físico y el bienestar comunitario.

Coincidiendo con el nacimiento y desarrollo de la Psicología Positiva se han producido importantes avances en el ámbito de la neurociencia y concretamente en la neuroimagen, lo que nos permite conocer los efectos de determinadas intervenciones positivas en la actividad cerebral, que se añaden a otras investigaciones sobre los efectos en procesos fisiológicos y químicos del organismo humano relacionados con elementos fundamentales que determinan la satisfacción con la vida y la felicidad.

Según la OECD (2013) el trabajo es un factor determinante de gran impacto en el nivel de satisfacción con la vida de las personas y en concreto, la situación de desempleo según Clark, Diener, Georgelli y Lucas (2008), tiene unos efectos negativos más duraderos que otros sucesos negativos importantes en la vida de la persona como puede ser la muerte de un familiar o el divorcio.

Cuando alguien carece de trabajo, el impacto sobre la satisfacción con la vida y la felicidad es muy grande por afectar directamente a necesidades de la parte baja de la pirámide de Maslow, en el ámbito de las necesidades básicas y de seguridad.

Por su parte, Lyubomirsky, King y Diener (2005) analizaron los beneficios del bienestar laboral subjetivo o satisfacción laboral y su relación con un gran número de indicadores de éxito, tanto de la vida laboral como privada. Los resultados de sus investigaciones mostraron que los **trabajadores felices** presentaban múltiples **ventajas** frente a sus compañeros menos felices, tales como mayor seguridad en obtener entrevistas de trabajo; una vez obtenido el trabajo, eran evaluados de manera más positiva por sus supervisores, mostraban mejor desempeño y rendimiento y se manejaban mejor en puestos directivos; además, tenían menos probabilidad de mostrar conductas contraproductivas en el trabajo y *burnout*.

De acuerdo con Warr (2007), las consecuencias positivas del bienestar subjetivo en el trabajo pueden agruparse en tres factores principales: mejora en el desempeño, reducción del absentismo y disminución de la rotación.

En relación con el desempeño, se ha comprobado la **correlación** entre la **satisfacción laboral** y el **desempeño** global evaluado por los supervisores, con estar dispuesto a trabajar voluntariamente más allá de las horas establecidas y con ser proactivo. Por el contrario, las conductas contraproductivas (conductas negativas como el hurto, sabotaje, mentir,...) se relacionan de manera inversa con la satisfacción.

En lo que se refiere al absentismo, la satisfacción laboral ha mostrado estar relacionada tanto con la frecuencia como con la duración del absentismo.

Por último, la insatisfacción con facetas laborales como la seguridad del trabajo, el salario, el control en el trabajo, la duración de las jornadas laborales y el trabajo en sí mismo se han mostrado como las más relevantes para predecir el abandono de la empresa.

Investigaciones similares han sido desarrolladas por Gallup, llegando a la conclusión de que las compañías con mayores niveles de felicidad tienen menor rotación de personal, mayor lealtad de los clientes, mejores ventas y márgenes de beneficios (Kjerulf, 2008).

A continuación se analizan distintas aportaciones realizadas por investigadores relacionados con la Psicología Positiva y la felicidad en el trabajo y que han sido utilizadas en el modelo de gestión de personas desarrollado en el capítulo V.

4.3.1. Martin Seligman.

Tal como hemos visto, Martin Seligman es sin duda el máximo exponente de la Psicología Positiva, el fundador y su principal impulsor.

Después de una larga carrera profesional de más de 20 años dedicada al estudio y tratamiento de la depresión, decidió reenfocar sus objetivos hacia los elementos comunes de los **estados de ánimo positivos**.

Son múltiples las aportaciones y los conceptos incorporados de la obra de Seligman al modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo y el bienestar desarrollado en esta tesis doctoral, de hecho su obra es la **principal fuente de inspiración del modelo**; y es su visión positiva del trabajo, y su identificación como espacio propicio para la utilización de las fortalezas humanas junto con el amor, el ocio y la educación de los hijos, el principio conceptual más importante del propio modelo.

Su libro *"La Auténtica felicidad"* (Seligman, 2003) constituye una referencia fundamental para entender el constructo de la felicidad y a través de él pudimos saber que la felicidad viene determinada más que por las circunstancias de la vida, por la forma en que gestionamos nuestra propia vida y sobre todo nuestro **pensamiento**. En su opinión:

- Tenemos un rango fijo de nacimiento de predisposición a ser felices.

- Las circunstancias tienen un impacto relativamente pequeño en el nivel de felicidad duradera aunque sí afecta a la felicidad momentánea.
- Nuestro nivel de felicidad y de satisfacción con la vida variará dependiendo de la forma que elegimos para relacionarnos con el pasado, el futuro y sobre todo con el presente.

En relación con el pasado, Seligman aconseja practicar el **perdón** y la **gratitud**, intervenciones cuyos efectos sobre la felicidad han sido ampliamente investigados con resultados altamente positivos, McCullogh, Emmons y Tsang (2002) y Emmons y Shelton (2005).

En relación con el futuro, Seligman recomienda practicar el **optimismo** y la **esperanza**, y analiza los factores que intervienen en relación a nuestra visión del futuro: la ubicuidad y la temporalidad. Según Seligman, (2003, p. 129) *“las personas optimistas explican los sucesos positivos aludiendo a causas permanentes relacionadas con rasgos y capacidades; los pesimistas señalan la existencia de causas transitorias vinculadas a los estados de ánimo y al esfuerzo”,* y por otra parte, *“las personas que consideran que las causas de los sucesos positivos son permanentes, y obtienen éxito, se esfuerzan todavía más en la siguiente ocasión”;* además, *“ las personas optimistas son las que más se aprovechan de los éxitos y los convierten en un hecho repetido y continuo”.*

El arte de la esperanza radica en encontrar causas permanentes y universales para los sucesos positivos, junto con causas transitorias y específicas para los adversos, Rojas, (2006) y Vázquez, (2012).

Pero Seligman señala que la felicidad se vive en el **presente**, ya que el pasado ya pasó y el futuro no existe porque cuando empieza a existir se ha convertido en presente. Para vivir el presente orientándose a la felicidad recomienda practicar el **saboreo** (maravillarse, solazarse, deleitarse,...), **evitar la habituación**, gestionar adecuadamente la **atención**, **rebatir los pensamientos negativos**, y desarrollar actividades que nos proporcionen **gratificaciones**.

En 2011, Seligman reformula su teoría sobre la auténtica felicidad y desarrolla su teoría sobre el bienestar (*Well-being theory*).

La teoría de la auténtica felicidad de Seligman (2003) se concretaba en tres elementos fundamentales:

- Las **emociones positivas** que dan lugar a una vida placentera.
- El **compromiso** o implicación (*engagement*) que contribuyen a alcanzar una vida más involucrada o implicada.
- El **significado** (*meaning*) que da lugar a una vida con sentido.

En su nueva teoría sobre el bienestar (Seligman, 2011) añade dos nuevos elementos:

- Las **relaciones positivas**, que están relacionadas con el carácter social del ser humano y la importancia de las relaciones sociales sobre el bienestar.
- La **orientación a las metas y al logro** (*accomplishment* o *achievement*) que viene determinado por la importancia de la utilización de las fortalezas y habilidades, y por el placer que se genera cuando superamos un reto.

Desarrollando la teoría del bienestar de Seligman, Huppert y So (2009) identifican tres elementos necesarios y seis elementos adicionales de carácter opcional. Según Huppert y So para alcanzar el bienestar o "florecer" es necesario tener los tres *core features*, o elementos críticos: emociones positivas, compromiso y significado o propósito, y tres de los seis adicionales: autoestima, optimismo, resiliencia, vitalidad, autodeterminación y relaciones positivas.

Seligman (1975) es el creador del concepto de **indefensión aprendida**, o aprendizaje de la impotencia, después de analizar, primero en animales y después en personas, cómo en muchas ocasiones aprendemos a creer que no somos capaces de algo, y como ese aprendizaje afecta a nuestra propia capacidad. La indefensión aprendida está relacionada de alguna manera con su opuesto o cara positiva, que consiste precisamente en confiar en la propia

capacidad o tener **autoeficacia** y que está a su vez muy relacionada con el **optimismo**.

Seligman (2004) llevó a cabo diversas investigaciones en las que se analizó cómo el optimismo predice mejores resultados en distintos ámbitos como la escuela, el deporte, la salud y el desempeño profesional.

En el ámbito del rendimiento y el desempeño profesional analizó cómo en el sector de seguros de vida, concretamente con la empresa Metropolitan Life, después de incorporar pruebas específicas que medían los niveles de optimismo de los candidatos en los procesos de selección comparándolo con los resultados obtenidos por los candidatos seleccionados a través de procesos tradicionales de selección y los correspondientes grupos de control, los candidatos optimistas obtuvieron **mejores resultados** comerciales, por lo que las pruebas psicométricas de medición de los niveles de optimismo pasaron a formar parte de las pruebas de selección en Met Life de forma estable después de la experiencia piloto.

La incorporación de pruebas de selección con el objetivo de identificar los niveles de optimismo ya habían sido utilizadas por el propio Seligman en el equipo olímpico de natación americano o incluso en la academia militar de West Point y en la actualidad se aplican al conjunto de los ejércitos de los Estados Unidos.

En *“La auténtica felicidad”* (Seligman, 2003, p. 223), Seligman dedica un capítulo específico al trabajo y la satisfacción personal, señalando que *“aunque los ingresos reales de Estados Unidos han aumentado en un 16% en los últimos 30 años, el porcentaje de personas que se consideran “muy felices” ha pasado del 36 al 29%”*. Dice Seligman que estamos pasando rápidamente de una economía monetaria a una economía centrada en la **satisfacción con la vida**.

En su opinión, las organizaciones podrían incrementar los niveles de satisfacción laboral si se orientasen a la utilización de las fortalezas características de los trabajadores. Según Seligman (2003), reorientar el

trabajo para poner en práctica las fortalezas y virtudes puede transformar en vocación una actividad rutinaria.

Los especialistas distinguen tres tipos de orientación laboral: trabajo, carrera y vocación. Un trabajo tiene como único objetivo cobrar un sueldo a final del mes. Una carrera determina logros a través de la retribución económica, pero también mediante ascensos y consecución de retos y objetivos, cada uno de los cuales aportan más prestigio y poder, aparte de un aumento de sueldo. La **vocación** es un compromiso apasionado por el trabajo en sí mismo. Las personas con vocación consideran que su labor contribuye al bien general, a algo que trasciende al individuo y el trabajo es satisfactorio por derecho propio, independientemente del dinero y los ascensos. Tradicionalmente, las vocaciones estaban concebidas para trabajos como sacerdotes, jueces, médicos y científicos; pero se ha producido un descubrimiento importante en este campo: cualquier trabajo puede convertirse en una vocación y cualquier vocación en un trabajo. *“Un médico que considere su empleo como un trabajo y que sólo le interese ganar un buen sueldo no tiene vocación, mientras que un basurero que considera que su trabajo consiste en hacer del mundo un lugar más limpio y saludable podría tener una vocación”,* (Wrzesniewski, Rozin y Bennet 2002, p.189).

Si uno encuentra la manera de emplear con frecuencia las fortalezas características del trabajo, y considera que éste contribuye al bien general, posee una vocación. Por otra parte, tener la posibilidad de elegir una profesión y ejercerla es algo totalmente nuevo. Durante milenios, los hijos se limitaban a ser pequeños aprendices del oficio de sus padres, en el cual se preparaban para ejercer de adultos, por lo que la posibilidad de elección es algo relativamente reciente.

Dice Seligman (2003) que el **trabajo** puede ser un momento propicio para **fluir**, porque a diferencia del ocio, incorpora muchas de las condiciones de la fluidez en sí misma. Normalmente hay objetivos y reglas de rendimiento claras, recibimos opiniones sobre lo bien o mal que lo estamos haciendo, el

trabajo fomenta la concentración y permite la utilización de las principales fortalezas del individuo.

En resumen, según Seligman (2003 y 2012) existe una relación clara entre las emociones positivas en el ámbito laboral y la alta productividad, la baja rotación de plantilla y la lealtad o compromiso elevados.

Como se señalaba al principio de este apartado, son varias las estrategias y herramientas incorporadas al modelo que provienen de Seligman, destacando:

- La **visión positiva del trabajo** en sí mismo y la importancia de la **utilización** de las habilidades y **fortalezas**.
- La importancia de la gestión de nuestras creencias y de nuestros pensamientos, de la **consciencia** y en consecuencia la necesidad de desarrollar herramientas para aprender a ser más felices (talleres o *workshops*).
- Los efectos del **optimismo** sobre el **rendimiento** y el **desempeño**, y su incorporación a los procesos de selección.
- La importancia de la **gestión del compromiso** y **del significado** y sus consecuencias en los niveles de bienestar y felicidad individuales y de estos a su vez en la obtención de resultados.

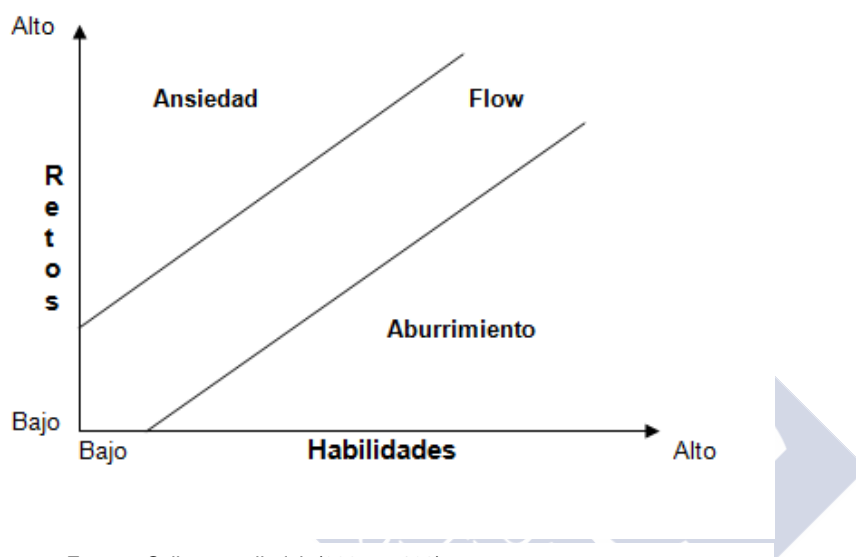
4.3.2. Mihaly Csikszentmihalyi.

Mihaly Csikszentmihalyi, profesor de psicología de la Universidad Claremont (California) es uno de los pioneros en la investigación científica de la felicidad y posiblemente quien más ha contribuido en el ámbito de la felicidad en el trabajo. Su aportación a través del concepto *Flow* (2007) es absolutamente fundamental.

Ni flujo, ni plenitud parecen traducciones satisfactorias para el término *flow*. Como hemos visto anteriormente, la sensación de *flow* tiene que ver con el desarrollo de una actividad que genera altos niveles de absorción y disfrute. El Modelo de Canal de Csikszentmihalyi (2007) recogido a continuación nos

indica que “flow” consiste en el equilibrio o relación proporcional entre desafíos y habilidades. Dice Csikszentmihalyi que cuando nuestras capacidades superan a nuestros retos nos sentimos infrautilizados, aburridos, infelices. Por el contrario, cuando los retos son mayores que las capacidades nos sentimos incapaces, angustiados y ansiosos. Y cuando encontramos el equilibrio, vivimos **experiencias óptimas**, fluimos y somos más felices.

Figura 4.4: Modelo de canal



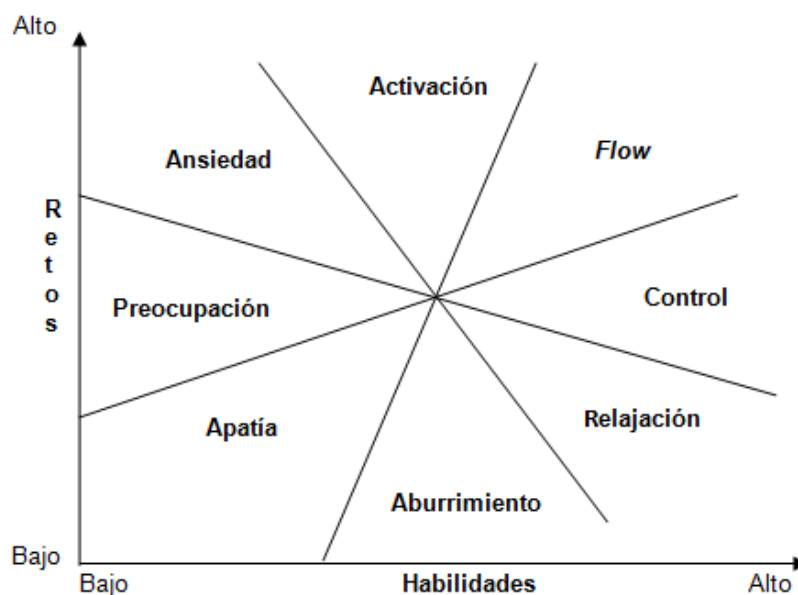
Fuente: Csikszentmihalyi, (2007, p.120).

Las investigaciones de Csikszentmihalyi demuestran que un porcentaje importante de los momentos de fluidez de las personas coinciden con la actividad laboral, entre otras cosas porque suponen un reto, exigen concentración, dependen de nuestro esfuerzo y proporcionan también un alto nivel de satisfacción cuando se alcanzan. Se refiere Csikszentmihalyi (2007, p. 15) a aquellos momentos donde nos sentimos orgullosos por la venta conseguida, por una presentación bien realizada, por encontrar la solución a un problema difícil, etc. Y dice que *“los mejores momentos de nuestra vida no son momentos pasivos, receptivos o relajados. Los mejores momentos suelen suceder cuando el cuerpo o la mente de una persona han llegado hasta su*

límite en un esfuerzo voluntario para conseguir algo difícil y que valió la pena; una experiencia óptima es algo que hacemos que suceda”.

Sin embargo, posteriormente distintos estudios que han analizado el Modelo de Canal (Hektner, Schmidt y Csikszentmihalyi, 2007), han concluido que en determinadas ocasiones el simple equilibrio entre reto y habilidades no genera *flow*. Esto fue detectado utilizando el análisis de muestreo de experiencias o ESM, que se usaba para medir si se había experimentado *flow*, con qué frecuencia y en qué contexto. Los resultados de estos análisis supusieron la ampliación del Modelo de Canal y la creación del Modelo de Fluctuación de Experiencias, también denominado Modelo de Canal extendido o ampliado; este modelo ha llegado a la conclusión de que no es suficiente el equilibrio entre reto y habilidades sino que además es necesario que los niveles deben ser altos, entendiendo por altos el que supongan un **esfuerzo** o reto, ya que cuando existe un equilibrio entre retos y habilidades pero estos son bajos no se produce *flow*, sino apatía (Csikszentmihalyi, 2009).

Figura 4.5: Modelo de canal ampliado.



Fuente: Csikszentmihalyi, (2009).

Precisamente por la importancia del equilibrio entre retos y capacidades, y también por la importancia de que los objetivos sean **retadores**, los

departamentos de gestión de personas tienen mucho que aportar a la fluidez y a la felicidad en el trabajo de los profesionales. Desde la selección de personal, pasando por los programas de desarrollo profesional y sobre todo a través de la gestión del desempeño, recursos humanos tiene como misión lograr una correcta **adecuación** de las personas a las ocupaciones y de éstas a su vez a los objetivos. Los expertos en felicidad nos dicen que establecer objetivos es fundamental para ser feliz, ya que ayuda a orientar los planes de acción y, además, facilitan la objetividad de la evaluación. Hacerlo es muy importante, ya que ayuda a enfocarlos y, por tanto, a conseguirlos aumentando además la sensación de control sobre uno mismo y nuestro destino. No obstante, el establecimiento de objetivos correctos no es suficiente para mejorar el rendimiento sino que debe acompañarse de *feed-back* que proporcione información sobre los propios resultados.

Csikszentmihalyi (2007, p. 13) descubrió que la felicidad no es algo que sucede: *"No es el resultado de la buena suerte o del azar. No es algo que pueda comprarse con dinero o con poder. No parece depender de los acontecimientos externos, sino más bien de cómo los **interpretamos**. Las personas que saben controlar su experiencia interna son capaces de determinar la calidad en sus vidas, eso es lo más cerca que podemos estar de ser felices"*.

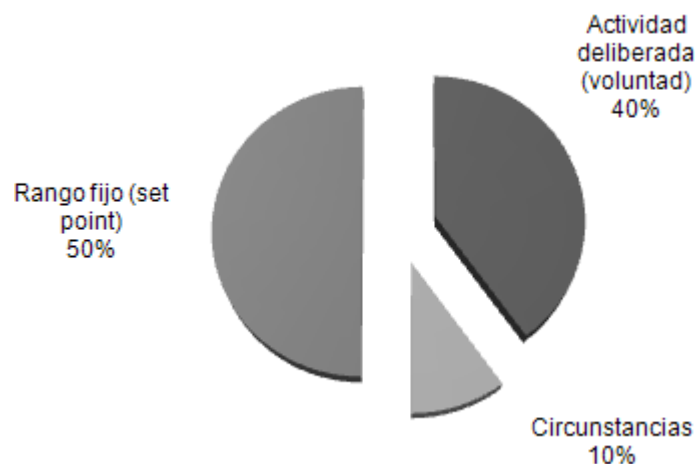
La aportación de Csikszentmihalyi al modelo se concreta en la selección de personal orientada al equilibrio entre habilidades y retos, y al establecimiento de distintos momentos en los que responsable y colaborador dialogan y se dan *feed-back* mutuo, como las entrevistas de desempeño o el programa de entrevistas individuales de motivación y compromiso.

4.3.3. Sonja Lyubomirsky.

Sonja Lyubomirsky, profesora de la Universidad de California Riverside, ha sido una de las pioneras en la investigación científica de la **felicidad**. Comenzó en 1989 y las principales conclusiones de sus investigaciones son:

- Los niveles de felicidad de las personas vienen determinados aproximadamente en un 50% por un rango fijo de nacimiento, sólo en un 10% por las circunstancias, y en un 40% en función de la forma que elegimos para enfocar nuestra vida. Esta conclusión es conocida como la Fórmula de la felicidad, $F = RF + C + V$, e insiste en la idea de que cada uno es **responsable** de su propia felicidad (Lyubomirsky, 2007).

Figura 4.6: Fórmula de la felicidad



Fuente: Lyubomirsky, Sheldon y Schkade, (2005).

- Para incrementar los niveles de felicidad, a través de la parte variable de la fórmula, Lyubomirsky identifica una serie de “**intervenciones positivas**”, definidas por Biswas-Diener (2010 p.5), como “*métodos de trabajo con personas donde el foco no está en aliviar el dolor o devolver a la persona a un estado de funcionamiento normal, sino que se dirige a promover un funcionamiento superior*”. Estas intervenciones ayudan a ser más felices y su eficacia ha sido contrastada científicamente:
 - Expresar gratitud.
 - Cultivar el optimismo.
 - Evitar dar demasiadas vueltas a los pensamientos (*overthinking*) y evitar la comparación social.
 - Practicar la amabilidad.
 - Cuidar las relaciones sociales.

- Desarrollar estrategias para afrontar la adversidad (resiliencia, serenidad, paciencia, resistencia,...).
- Aprender a perdonar.
- “Fluir” más.
- Saborear las alegrías de la vida.
- Establecer retos y trabajar para conseguirlos.
- Practicar la religión y/o la espiritualidad.
- Cuidar el cuerpo y el alma: meditar, hacer ejercicio,...

La mayoría de estas acciones son aplicables en entornos laborales e impactan positivamente sobre los niveles de felicidad de las personas, su rendimiento y sobre las emociones individuales y colectivas de las organizaciones. De acuerdo con sus investigaciones las personas positivas disfrutan de mayores niveles de salud mental, experimentan menos ansiedad y niveles más bajos de depresión. Además muestran mayores niveles de esperanza, autoconfianza y resiliencia (Lyubomirsky, King y Diener, 2005).

En opinión de Lyubomirsky, el impacto de las intervenciones positivas propuestas anteriormente sobre el aumento de los niveles de felicidad en el trabajo es muy grande y concluye que las personas más felices son más productivas, más creativas, más saludables, se comprometen más con sus empresas y trabajan mejor en equipo.

De acuerdo con las investigaciones de Seligman, Park, Peterson y Steen (2005), intervenciones positivas como practicar la gratitud, saborear las alegrías de la vida y el uso de las fortalezas de carácter, incrementan los niveles de felicidad individuales y reducen los síntomas depresivos.

Varios de los bloques incluidos en el modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo tienen en cuenta las aportaciones de Lyubomirsky en lo que se refiere a la importancia de llevar a cabo intervenciones positivas; así por ejemplo algunas herramientas utilizadas en procesos de *coaching* individual y de equipo, y también algunos talleres para el desarrollo de habilidades suponen la utilización de algunas intervenciones para

practicar el reconocimiento, evitar que conflictos pasados determinen malas relaciones profesionales futuras y celebrar los éxitos.

4.3.4. Tal Ben-Shahar.

Ben-Shahar no es un investigador, pero sí ha sido un gran compilador de los fundamentos de la Psicología Positiva y la **felicidad**, y seguramente uno de sus grandes divulgadores. Ha sido considerado el profesor más popular de la Universidad de Harvard, y en la actualidad es profesor en la Universidad de Pennsylvania y en la IDC Herzliya de Israel. En 2002, la primera vez que Ben-Shahar impartió el seminario de Psicología Positiva en Harvard, tan solo se inscribieron ocho personas y dos de ellas lo dejaron antes de terminarlo. Dos años más tarde se había convertido en la clase más demandada de esa universidad, con 855 alumnos.

En opinión de Ben-Shahar (2008 y 2011), asumir que podemos aprender a ser felices es creer en nuestra responsabilidad en la gestión de nosotros mismos. Tras analizar la previsión de la Organización Mundial de la Salud (World Health Organization, 2001)¹³ que prevé que un 30% de la población de los países occidentales sufrirá algún tipo de depresión en 2020 y que califica de verdadera epidemia (siendo la segunda causa principal de discapacidad), propone que cada persona asuma su propia responsabilidad y protagonismo en la gestión de sus niveles de felicidad.

Dice Tal Ben-Shahar que culpar a las circunstancias de la vida de nuestra mala suerte y asumir el rol de víctima es una tentación en muchas ocasiones difícil de esquivar. Por el contrario, asumir nuestra responsabilidad consiste en entender que aspectos tan importantes para ser felices como la consciencia, la autoconfianza, el optimismo, el autoconocimiento, la gratitud o el proceso de generación de creencias, son variables maleables y que no debemos limitarnos a asumir los niveles de esas variables de nacimiento. A través de su libro *"Ganar felicidad"*, (2008), Tal Ben-Shahar muestra una senda verdaderamente innovadora para los departamentos de desarrollo personal y profesional de las empresas, donde los talleres de inteligencia emocional,

¹³ http://www.who.int/director-general/speeches/2001/english/20011025_copingwithstressbrussels.en.html

resiliencia, herramientas de autoconocimiento, fundamentos de Psicología Positiva y *coaching* se convertirán en herramientas habituales.

En el capítulo dedicado a la felicidad en el trabajo señala que sólo el 50% de los asalariados de Estados Unidos dice estar satisfecho con su trabajo, de acuerdo con la investigación llevada a cabo por The Conference Board (Muirhead, 2005) y señala que, tal y como habían identificado Hackman y Oldham (1976), ciertas condiciones pueden contribuir a que un trabajador encuentre más sentido en su trabajo: la variedad del contenido del trabajo, realizar trabajos completos de principio a fin, y sentir que el trabajo tiene un impacto significativo en los demás.

Ben-Shahar propone la utilización de la herramienta SPC: **significado, placer y competencia**, para encontrar el trabajo adecuado; consiste en responder a tres preguntas: ¿Qué me aporta significado?, ¿Qué me gusta hacer? y ¿Qué se me da hacer bien? En su opinión, cuando desempeñamos laboralmente una actividad para la que nos sentimos competentes, que nos produce placer, entretenimiento o diversión y que además tiene para nosotros significado, poseemos una vocación, y cita al psicólogo Abraham Maslow, que escribió en una ocasión que, *"el mejor destino, la mejor suerte que puede tener un ser humano, es que le paguen por lo que le gusta hacer"*. (Ben-Shahar, 2008, p. 156)

En los últimos tiempos Ben-Shahar se ha dedicado a analizar especialmente los efectos del perfeccionismo sobre la felicidad.

Dentro del modelo, los contenidos de los talleres para desarrollar la capacidad de ser felices utilizan parte de la estructura del curso online *"Fundamentos de Psicología Positiva"* de la Universidad de Pennsylvania, cuya estructura se recoge en el apartado 5.2.2.2.

4.3.5. Christopher Peterson.

Todos los autores de referencia en el ámbito de la Psicología Positiva coinciden en que la identificación de las fortalezas, para su utilización en el entorno laboral, resulta mucho más efectivo para ser feliz en el trabajo y

alcanzar altos niveles de satisfacción laboral, que orientarse permanentemente a intentar paliar las debilidades, y sin embargo de acuerdo con las investigaciones llevadas a cabo por Gallup, dos de cada tres personas no conocen sus **fortalezas** (Linley, 2008).

Ser feliz depende mucho de las **expectativas** que cada uno tenga: unas perspectivas desproporcionadas para nuestras capacidades o competencias seguramente tendrán como consecuencia estadios de insatisfacción e infelicidad.

Peterson, que fue profesor de la Universidad de Michigan y director del Values in Action Institute (VIA Institute), ha sido un investigador fundamental en el desarrollo de la Psicología Positiva; estrecho colaborador de Seligman, ambos son coautores del libro “Character Strengths and Virtues” (Peterson y Seligman, 2004), concebido como un manual de las corduras , alternativa al DMS IV (Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales), o tratado de las psicopatologías. Con el patrocinio privado de la Mayerson Foundation identificaron seis virtudes (sabiduría y conocimiento, coraje, humanidad, justicia, contención y trascendencia), concretadas en 24 fortalezas de carácter, fundamentales para alcanzar la satisfacción con la vida: creatividad, curiosidad, apertura de mente, amor por el aprendizaje, perspectiva, autenticidad, valor, persistencia, vitalidad, bondad, amor, inteligencia social, justicia, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de perdonar, modestia, evitar decir cosas de las que te puedas arrepentir, autorregulación, apreciación de la belleza y la excelencia, gratitud, esperanza, humor y religiosidad.

Buena parte de las fortalezas de carácter identificadas por Peterson y Seligman, tienen una relación directa y son de aplicación en la actividad laboral, por lo que resultan de gran utilidad para orientar los valores corporativos que contribuyen a la satisfacción laboral y podrían constituir la estructura fundamental de una cultura corporativa orientada a la felicidad en el trabajo. Estas fortalezas no sólo contribuyen a alcanzar mayores niveles de satisfacción en la vida, sino que son fundamentales para aumentar el

rendimiento laboral por lo que ayudan simultáneamente a ser más feliz y más eficiente.

El trabajo de Peterson tiene una clara inspiración en el pensamiento de **Aristóteles** (2009) que decía que la **felicidad** es el **propósito de la vida**, y vivir de acuerdo a las propias virtudes es la forma de lograr la felicidad.

Por último, Peterson y Park (2006) han encontrado que ciertas fortalezas de carácter se correlacionan con la satisfacción del trabajo y en general con la satisfacción con la vida: la curiosidad, el nivel de energía e ilusión, la gratitud, la esperanza y la capacidad de amar.

Las veinticuatro fortalezas de carácter identificados por Peterson y Seligman han sido utilizadas como referencia para la elaboración del conjunto de valores corporativos incluidos en el modelo y se desarrollan detalladamente en el apartado 5.2.1. Los valores corporativos son fundamentales en el proceso de selección de personal (**selección por valores**) y son incluidos entre los objetivos de la gestión del desempeño y utilizados anualmente durante la entrevista de evaluación.

4.3.6. Kim Cameron

Positive Organizational Scholarship (POS) es un planteamiento relativamente nuevo (2003) en el ámbito de las investigaciones organizacionales y Kim Cameron es considerado el más importante de sus fundadores e impulsores. POS ha sido traducido al español como prácticas organizacionales positivas y también como investigación organizacional positiva.

El término *Positive Organizational Scholarship* (POS) engloba los tres conceptos de su definición (Cameron, Dutton & Quinn, 2003):

Positive: se refiere a los estados positivos como la resiliencia y el significado, así como a las dinámicas e intervenciones asociadas a esos estados, como la gratitud y las conexiones positivas.

Organizational: se refiere a su aplicación en los contextos organizativos, al estudio del impacto y efectos de la positividad en los procesos organizacionales.

Scholarship: se refiere a que se basa en metodología científica con solidez empírica a través del desarrollo de teorías aplicables en entornos organizacionales.

En definitiva, *Positive Organizational Scholarship* (POS) se enfoca al desarrollo de los fundamentos teóricos que explican el fenómeno de la positividad desde la consistencia y desde mandamientos rigurosos y sistemáticos.

La *Positive Organizational Scholarship* (POS) tiene como objetivo entender y explicar lo positivo que existe entre la organización, sus mejores momentos, sus mejores realizaciones, sus mejores procesos, sus mejores sistemas, sus mejores prácticas, sus mejores resultados, sus mejores valores y sus mejores relaciones. La POS está interesada en descubrir y analizar los factores que hacen posible la existencia de lo positivo para generar teorías que expliquen y pueda predecir resultados y consecuencias.

Según la definición de Cameron, estas prácticas positivas son procesos o rasgos organizacionales formales o informales que, al cultivar virtudes personales o colectivas, contribuyen a la realización personal, al bienestar social o la eficiencia organizacional, (Cameron, Dutton & Quinn, 2003). Su objetivo consiste en analizar las conductas recurrentes que contribuyen tanto al beneficio económico de las organizaciones como al bienestar de los individuos que las integran y al beneficio de la sociedad en la que estas organizaciones operan.

El planteamiento de las prácticas organizacionales positivas supone un cambio importante en la forma en la que se plantea el éxito empresarial, así como la relación entre las organizaciones, entre las organizaciones y sus integrantes y la de los integrantes entre sí.

Esta nueva perspectiva se dirige a generar dinámicas organizacionales que conducen al desarrollo de fortalezas humanas, promueven la vitalidad y el

bienestar de los empleados, fomenta la resiliencia y contribuyen al desempeño individual y organizacional (Dutton & Sonenshein, 2007).

Positive Organizational Scholarship (POS) se enfoca al desarrollo de las virtudes y las fortalezas organizacionales para lo cual considera tres mecanismos principales:

En primer lugar, el desarrollo de las emociones positivas referido a los estados emocionales a corto plazo asociados al placer.

De acuerdo con distintas investigaciones, las emociones positivas tienen efectos favorables sobre la creatividad (Fredrickson, 1998 y Amabile, Barsade, Mueller & Staw 2005), los patrones de relación en la resolución de problemas (Rhee, 2006) y sobre la calidad de colaboración y negociación (Carnevale & Isen 1986).

El segundo mecanismo consiste en encontrar significado en el trabajo lo que contribuye a mejorar las relaciones interpersonales, provoca emociones positivas y contribuye a un mejor funcionamiento individual y colectivo al aumentar las capacidades de las personas (Wrzesniewski, & Dutton, 2001).

Y el tercer mecanismo estudiado desde *Positive Organizational Scholarship* (POS) se refiere a las relaciones positivas interpersonales marcadas por el apoyo positivo, la confianza y la vitalidad (Kahn, 2007).

Positive Organizational Scholarship (POS) se interesa especialmente en la cultura organizacional, la estructura de la organización, sus prácticas y sistemas, además del liderazgo, como elementos que crean condiciones en las que los individuos y los equipos alcanzan la mejor versión de sí mismos y en qué elementos de las organizaciones crean dinámicas que contribuyen al florecimiento individual y colectivo (Dutton & Sonenshein, 2007).

La aportación de la *Positive Organizational Scholarship* al modelo viene dada fundamentalmente por la propuesta de aplicación del nuevo planteamiento de gestión empresarial dirigido a lo positivo. Este enfoque, tal y como se ha señalado anteriormente, supone avanzar en el ámbito de la gestión de recursos humanos desde planteamientos de lucha de clases a planteamientos de generación de confianza, colaboración y compromiso, ya

que los temas de investigación en el modelo tradicional se centraban en los problemas, en descubrir y explicar sus causas y consecuencias y solo algunas veces en ofrecer soluciones. Hoy, sin embargo, son muchas las investigaciones que se están realizando para producir teorías sobre la excelencia, la ejecución extraordinaria y las mejores prácticas en las empresas y organizaciones.

4.3.7. Fred Luthans y Carolyn Yousseff.

Fred Luthans profesor de la Universidad de Nebraska, y Carolyn Yousseff, de la Universidad de Bellevue, han llevado a cabo importantes investigaciones en el ámbito de los rasgos y estados emocionales positivos, y de las organizaciones positivas en general.

Después de analizar esos rasgos y estados positivos, desarrollaron el concepto de comportamientos organizacionales positivos (Positive Organizational Behaviour, POB) que definen como *“el estudio y aplicación de las fortalezas de los recursos humanos orientados positivamente y de las capacidades psicológicas que puede ser medidos, desarrollados y gestionados para mejorar el rendimiento en el puesto de trabajo hoy en día”*. (Luthans, 2002, pp. 59).

Sus investigaciones llegan a la conclusión de que hay cuatro estados emocionales (*state like*): autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia que presentan importantes correlaciones con la satisfacción laboral, el compromiso, la felicidad en el trabajo y el rendimiento o nivel de desempeño. Se apoyan en distintas investigaciones para definir los cuatro estados emocionales señalados (Luthans y Yousseff, 2007 a y b).

Definen la **autoeficacia** en el puesto de trabajo como *“la confianza en las habilidades para generar la motivación, los recursos cognitivos y los planes de acción necesarios para ejecutar satisfactoriamente una tarea específica dentro de un contexto”*, (Stajkovic y Luthans, 1998, pp.66).

Consideran la **esperanza** como *“un estado motivacional positivo basado en una sensación de éxito interactivo entre la energía orientada a objetivos y la*

planificación para alcanzarlos (agency and pathways)". (Snyder, Irving y Anderson, 1991, pp. 287).

Coinciden con Seligman (2003), que considera el **optimismo** como un estilo explicativo de la realidad que interpreta los acontecimientos positivos como personales, permanentes y generales, y los acontecimientos negativos como externos, temporales y específicos.

Por último, definen **resiliencia** como *"la capacidad para superar e incluso mejorar desde la adversidad, el conflicto, el fallo, o incluso en casos de acontecimientos positivos, progreso, e incremento de la responsabilidad"*. (Luthans 2002, pp.59).

Posteriormente las investigaciones concluyeron que estas cuatro capacidades psicológicas positivas funcionan mejor combinadas e interactuando en lo que denominaron capital psicológico o "PsyCap", que definieron como: *"un estado de desarrollo psicológico que se caracteriza por: 1. Poseer confianza y auto eficacia para llevar a cabo y hacer el esfuerzo necesario para tener éxito desarrollando tareas. 2. Hacer atribuciones positivas y optimistas en relación a lo que sucede y en el futuro. 3. Perseverar para alcanzar los objetivos redirigiendo cuando es necesario los planes y pasos establecidos. 4. Superar e incluso crecer después de atravesar problemas y adversidades"*. (Luthans, Youssef y Avolio, 2007, p.3.)

Luthans y Youssef encontraron correlaciones significativamente positivas entre esperanza, optimismo, y resiliencia con satisfacción laboral y felicidad en el trabajo. Entre esperanza y optimismo con rendimiento y entre esperanza y resiliencia con compromiso organizativo.

El modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo integra en todos sus elementos la intención de desarrollar estados emocionales de **autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia**.

4.3.8. Daniel Goleman.

Seguramente ha sido Daniel Goleman quien más ha contribuido a la divulgación de un concepto fundamental para entender la capacidad de las personas de interpretar y gestionar los acontecimientos externos; se trata de la **inteligencia emocional**. Esta, consiste en *“la capacidad de una persona para reconocer y utilizar las emociones”*, (Goleman y Cherniss, 2005, p.135) o más concretamente: *“la capacidad para percibir y expresar una emoción, para asimilarla en el pensamiento, de comprender y razonar con la emoción, y de regular la emoción en uno mismo y en los demás”*, (Mayer, Salovey y Caruso, 2000, pp. 1).

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con la realidad, y engloba distintas competencias: conciencia de uno mismo, conciencia social, autogestión y gestión de las relaciones, competencias que se desarrollan en el apartado 5.2.2.1.

Tabla 4.4: Marco referencial de las competencias emocionales

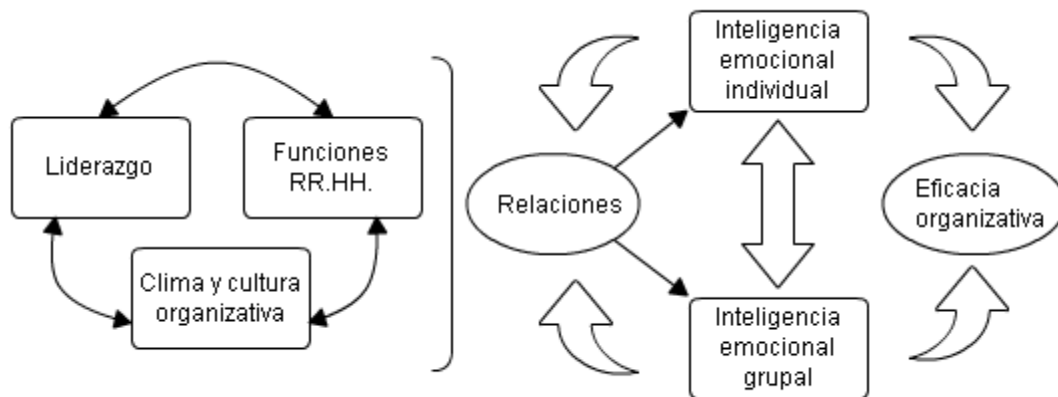
| Uno mismo (competencia personal) | En los demás (competencia social) |
|---|--|
| Conciencia de uno mismo | Conciencia social |
| <ul style="list-style-type: none">• Autoconciencia emocional• Valoración adecuada de uno mismo• Confianza en uno mismo | <ul style="list-style-type: none">• Empatía• Orientación hacia el servicio• Conciencia organizativa |
| Autogestión | Gestión de las relaciones |
| <ul style="list-style-type: none">• Autocontrol emocional• Fiabilidad• Meticulosidad• Adaptabilidad• Motivación de logro• Iniciativa | <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar a los demás• Influencia• Comunicación• Resolución de conflictos• Liderazgo con visión de futuro• Catalizar los cambios• Establecer vínculos• Trabajo en equipo y colaboración |

Fuente: Goleman y Cherniss, (2005, pp. 65).

Goleman y Cherniss (2005) concluyen, tras décadas de investigación, que el éxito profesional depende más de la inteligencia emocional que del

coeficiente de inteligencia (C.I.) y que la inteligencia emocional influye en la eficacia organizativa en varias áreas: contratación y retención del empleado, desarrollo del talento, trabajo en equipo, compromiso, estado de ánimo y salud del empleado, innovación, productividad, eficacia, calidad del servicio, lealtad de clientes,...

Figura 4.7: Modelo de inteligencia emocional y eficacia organizativa



Fuente: Goleman y Cherniss, (2005, pp. 40).

El modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo comparte la opinión de Goleman que señala que básicamente, hay dos maneras de aumentar la inteligencia emocional en una organización: **contratar personal emocionalmente inteligente**, o **desarrollar la inteligencia emocional** en la plantilla actual, por lo que identifica la necesidad de seleccionar candidatos con altos niveles de inteligencia emocional e incorpora programas específicos para incrementar esos niveles.

4.3.9. Reuven Bar-On.

Reuven Bar-On ha desarrollado uno de los tres modelos más importantes sobre **inteligencia emocional**, de acuerdo con la *Encyclopedia of Applied Psychology* (Spielberger, 2004).

Según el modelo de Bar-On (1997), la inteligencia emocional es un conjunto de competencias y habilidades emocionales, personales e interpersonales que determinan nuestra habilidad general para afrontar las demandas, los desafíos y las presiones del día a día. En su opinión, la inteligencia emocional es un factor clave para tener éxito en la vida e influye directamente en el **bienestar emocional** de las personas.

Para Bar-On (2005, p.18), *“Las personas emocionalmente inteligentes son capaces de reconocer y expresar sus emociones, comprenderse a sí mismos, actualizar sus capacidades potenciales y llevar una vida saludable y feliz. Son capaces de comprender la manera como las otras personas se sienten, de tener y mantener relaciones interpersonales satisfactorias y responsables, sin llegar a ser dependientes de los demás. Son generalmente optimistas, flexibles, realistas, tienen éxito en resolver sus problemas y afrontar el estrés, sin perder el control”*.

El modelo de Bar-On está formado por cinco componentes clave o meta-factores, entre los que se engloban 15 sub-factores (Bar-On & Parker, 2000):

- **Componente intrapersonal:** Habilidad para entender y expresar nuestras emociones y sentimientos. Se refiere a la autoidentificación general del individuo, al autoconocimiento emocional, la asertividad, la independencia emocional y la autoevaluación.
- **Componente interpersonal:** Habilidad para entender las emociones y los sentimientos de los demás y para relacionarnos con otras personas. Se refiere a la empatía, la responsabilidad social, y las relaciones sociales.
- **Componente de gestión del estrés:** Habilidad para manejar y controlar nuestros emociones. Se refiere a la capacidad para tolerar la presión y para controlar impulsos.
- **Componente de adaptabilidad:** Habilidad para gestionar el cambio y resolver problemas de naturaleza intrapersonal o interpersonal. Se refiere a la capacidad para evaluar correctamente la realidad, ajustarse y

ser flexible ante nuevas situaciones, así como la capacidad para crear soluciones y resolver problemas.

- **Componente de estado de ánimo:** habilidad para generar actitudes positivas y para auto motivarse. Se refiere al optimismo y la felicidad.

Las investigaciones llevadas a cabo por Bar-On encontraron correlaciones muy significativas entre el desarrollo de la **inteligencia emocional** e incrementos en el **rendimiento** o desempeño ocupacional individual, el **liderazgo** y la **productividad** organizacional (Bharwaney, Bar-On y MacKinlay, 2007).

Las aportaciones de Bar-On al modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo son, por una parte, la inclusión expresa del concepto de felicidad en el modelo y su relación con la inteligencia emocional, y por otra, el establecimiento de la necesidad de desarrollar, desde los departamentos de recursos humanos, acciones concretas y específicas para el incremento de los niveles de inteligencia emocional **individuales y colectivos**.

Bar-on define en su modelo el subfactor felicidad como la habilidad para sentirse contento con nosotros mismos, con los demás y con la vida en general, combinando la autosatisfacción general con la habilidad para disfrutar la vida. En su opinión, la **felicidad** actúa como un indicador que mide el grado general de nuestro funcionamiento social y emocional (Bar-On, 2013).

4.3.10. Carmelo Vázquez.

Carmelo Vázquez, es catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, y coautor, junto a M^a Dolores Avia, del libro *“Optimismo inteligente”* (Avia y Vázquez, 2009). Señala que el optimismo, que se puede definir como la tendencia a esperar que el futuro depare resultados favorables, se está considerando cada vez más en la investigación actual una dimensión de la personalidad. Dice también que el optimismo es un requisito para la

supervivencia y una de las mejores armas para adaptarnos al medio y transformarlo.

Carmelo Vázquez es, seguramente, el máximo exponente de la Psicología Positiva en España, ha colaborado con Martin Seligman desde prácticamente sus inicios y ha sido presidente de la International Positive Psychology Association, (IPPA). Para el profesor Vázquez acotar el verdadero optimismo resulta imprescindible y hay que diferenciarlo necesariamente de lo que él llama optimismo iluso o ingenuo. El **optimismo inteligente** va unido al rigor, a la tenacidad, al esfuerzo y, en ocasiones, al sacrificio.

Carmelo Vázquez (Avia y Vázquez, 1998), ha estudiado la influencia de las **emociones positivas** sobre los procesos de pensamiento:

- Cuando el estado de ánimo es bueno, el juicio tiende a ser más benévolo, tanto con uno mismo como con los demás.
- El hecho de estar contentos hace que nos vengan más fácilmente a la memoria recuerdos anteriores de cosas buenas, con lo cual vamos recuperando material que corrobora, consolida y prolonga nuestro bienestar.
- Los estados de ánimo positivos generan formas de pensamiento más flexibles, menos rígidas.
- En presencia de emociones positivas, es más fácil que uno tienda a ser más creativo, a dar respuestas más imaginativas y novedosas.
- Cuando uno tiene buen ánimo, tiene también menos dudas, y tarda menos en tomar decisiones sobre asuntos que le conciernen.

Y en lo que se refiere a las consecuencias favorables de las emociones positivas en el campo de la motivación laboral, reproduce las conclusiones de Taylor (1991), que señaló que para realizar con éxito cualquier tarea que consuma mucho tiempo y energía son necesarias tres habilidades diferentes: saber elegir adecuadamente la tarea que uno va a desempeñar, mantener constante la motivación para realizarla y tener una cierta organización para llevarla a cabo. Los estados de ánimo positivos facilitan mucho los tres aspectos, y muy especialmente el segundo. La mayoría de los planes o

proyectos importantes requiere perseverancia, resistencia ante las dificultades, ilusión y confianza en que van a hacerse alguna vez reales.

Por otra parte, Carmelo Vázquez no sólo ha investigado las emociones positivas sino que ha desarrollado diversos estudios referidos a las emociones en circunstancias extremadamente adversas, y concretamente en el ámbito del crecimiento postraumático, ya que en su opinión las emociones positivas y negativas son variables independientes que coexisten y que deben ser preguntadas por separado. La aplicación de las conclusiones de las investigaciones de Vázquez en relación al crecimiento postraumático aporta una visión positiva y esperanzadora, ya que la adversidad a pesar de generar emociones negativas e insatisfacción, en muchos casos es el estadio previo al **crecimiento**.

Igual que en el caso de la inteligencia emocional, el modelo integra el contexto de optimismo propuesto por Vázquez, tanto en los procesos de selección como requisito, como en los procesos de desarrollo de habilidades.

4.3.11. Barbara Fredrickson.

La principal aportación de Barbara Fredrickson al análisis científico de la felicidad consiste en investigar diferentes formas de “**positividad**” como el gozo, la gratitud, la serenidad, el interés, la esperanza, el orgullo, la diversión, la inspiración, el asombro y el amor. En sus investigaciones ha encontrado que éstas son las emociones positivas más frecuentes en la vida cotidiana de las personas y que la mayoría tienen una incidencia grande en los entornos laborales. Uno de los hallazgos más importantes de Fredrickson es que existe una tasa o proporción de positividad necesaria para que las personas sean felices y funcionen óptimamente (“**florezcan**”) y, ésta es de **tres a uno**, es decir experimentar tres emociones positivas por cada emoción negativa que sentimos.

Conjuntamente con Losada (Fredrickson y Losada, 2005), encontraron que la proporción tres a uno también caracteriza a las interacciones de los equipos exitosos en las empresas.

Barbara Fredrickson, ex Directora del Laboratorio de Sentimientos Positivos y Psicofisiología de la Universidad de Michigan y actualmente profesora en la Universidad de North Carolina, señala en su libro “Positivity” (Fredrickson, 2009), que los científicos han tratado, erróneamente, de explicar los buenos sentimientos con modelos que idearon para los aspectos negativos, como la ira, la angustia o el asco. Para Fredrickson las emociones negativas son soluciones eficientes a problemas recurrentes, contra los que también lucharon nuestros antepasados, y que desde la perspectiva de la evolución, la alegría, la satisfacción y la gratitud apenas han servido para afianzar la supervivencia.

Según la teoría de Barbara Fredrickson, “**ensanchar y construir**”, (*the broaden and build theory*), los **sentimientos positivos** ensanchan nuestro repertorio de ideas y de acciones y nos ayudan a cimentar y construir recursos mentales duraderos. Su investigación sobre la influencia de los estados emocionales positivos en el pensamiento y la conducta, le ha llevado a concluir que el pensamiento de las personas que se sienten a gusto es más creativo, flexible, amplio y abierto. Además, las emociones positivas son fundamentales para reparar o superar las emociones negativas prolongadas, para aumentar los grados de resiliencia y para mejorar los niveles de felicidad de las personas.

En opinión de Achor (2010) la positividad y la orientación a la felicidad son fundamentales para alcanzar elevados niveles de éxito.

Además, las emociones positivas y el estado de ánimo positivo contribuyen a incrementar la creatividad, (Fredrickson y Branigan, 2005), incrementan la satisfacción con la vida y contribuyen a aumentar los niveles de resiliencia (Cohn, Fredrickson, Brown, Mikels y Conway, 2009).

La aportación de Fredrickson al modelo se refiere a la reorientación de la función de recursos humanos, que tradicionalmente se ha orientado de forma reactiva a las resolución de los problemas, y al desarrollo de entornos

marcados por el temor, el control y la desconfianza, hacia una **visión constructiva y positiva** de la gestión de las personas donde la generación de confianza y compromiso son elementos fundamentales.

4.3.12. Marisa Salanova.

Marisa Salanova es la actual presidenta de la Sociedad Española de Psicología Positiva (SEPP), y es la autora, junto con Wilmar Schaufeli de la Universidad de Utrecht, de *“El engagement en el trabajo”* (Salanova y Schaufeli, 2009), en el que tras analizar diversas definiciones de *engagement*, señalan que éste se explica recurriendo a otros conceptos psicológicos:

- Compromiso organizacional: compromiso afectivo (vínculo) y compromiso de continuidad (deseo de permanecer en la organización).
- Conducta extra-rol: conducta voluntaria que promueve “ir más allá” de lo requerido en el trabajo.

La doctora Salanova y su equipo de la Universidad Jaume I de Castellón, el equipo WONT, (*Work and Organizational Network*), ha desarrollado múltiples investigaciones referidas a la aplicación de la psicología positiva en las organizaciones en relación a elementos como la confianza, el *burn out*, el estrés, la autoeficacia, la resiliencia, la adicción al trabajo, el *flow* en el trabajo, las emociones positivas y la salud ocupacional. Concretamente, ha analizado la relación entre el *engagement* y el rendimiento, llamando la atención sobre la necesidad de llevar a cabo un mayor volumen de iniciativas de investigación aplicada en contextos reales.

Resulta de especial interés para el modelo el concepto de *engagement* colectivo como estado emocional compartido en determinadas áreas de las organizaciones en determinados momentos y las competencias psicosociales de los empleados “*engaged*”.

Las conclusiones de las investigaciones de la doctora Salanova y su equipo indican que el *engagement* colectivo del grupo predice un mejor clima laboral, mayores niveles de desempeño y rendimiento y, por último, mejores índices de lealtad del cliente.

Además, los empleados felices o “*engaged*” interpretan su carrera, su desempeño pasado, sus compañeros y su trabajo, de una forma positiva, no se sienten amenazados o inseguros por un mejor desempeño de los compañeros y no se detienen en los fallos y errores que cometen.

Y en lo que se refiere a las competencias psicosociales de los empleados *engaged*, nos proporciona una relación de competencias clave, a identificar en los procesos de selección:

Competencias emocionales:

- Inteligencia emocional, empatía.
- Optimismo, esperanza, confianza, autoestima.

Competencias cognitivas:

- Vigilancia, atención, concentración.
- Creatividad, innovación.

Competencias motivacionales:

- Curiosidad, apertura a nuevas experiencias.
- Voluntad de aprendizaje y desarrollo.
- Mente abierta al cambio, flexibilidad.
- Auto eficacia.
- Autocontrol.
- Iniciativa personal, pro actividad.
- Energía.

Competencias conductuales:

- Habilidades para la acción del tiempo.
- Habilidades de negociación.

- Habilidades sociales, interpersonales y de comunicación.

4.3.13. Ed Diener y Robert Biswas-Diener.

Ed Diener ha sido maestro de muchos de los principales investigadores en el ámbito de la felicidad. Para Diener, la felicidad tiene dos componentes: el afectivo y el cognitivo. El **afectivo** tiene que ver con la frecuencia con la que sentimos emociones positivas y negativas, y el componente **cognitivo** es la satisfacción con la vida, la manera en la que evaluamos nuestra propia satisfacción con las diferentes áreas de nuestra existencia.

La aportación fundamental de Ed Diener ha sido la de proporcionar escalas de medición de la felicidad desarrolladas y utilizadas fundamentalmente a través del Instituto Gallup.

Padre e hijo han desarrollado múltiples investigaciones sobre la relación existente entre el dinero y la felicidad, concluyendo que tener más dinero generalmente sólo trae incrementos moderados en la felicidad, y que más que el ingreso absoluto, nuestras expectativas y actitudes respecto a los bienes materiales son las que tienen el mayor impacto en la felicidad. La gente que gana mucho pero gasta más, se siente pobre, y la gente con salarios modestos que cuida su dinero se siente segura. En su opinión, en general es bueno para la felicidad tener dinero, pero tóxico para la felicidad querer demasiado dinero, (Diener y Biswas-Diener, 2008).

Robert Biswas-Diener ha desarrollado investigaciones en este ámbito de la **felicidad** en una amplia variedad de culturas; con los masai en Kenia, hindúes en Calcuta, esquimales en Groenlandia o con las comunidades de amish americanas. La conclusión de sus trabajos es que los componentes que conforman la felicidad **no varían en las diferentes culturas** y resulta coherente con los estudios de Ekman (2007) que señalan que los microgestos faciales que él analizaba para identificar las emociones de los seres humanos tampoco varían en las diferentes razas.

En su libro, "*Happiness, Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*", (Diener y Biswas-Diener, 2008), identifican los principales componentes de la salud psicológica:

- Satisfacción con la vida y felicidad.
- Espiritualidad y significado en la vida.
- Actitudes y emociones positivas.
- Disfrutar en las relaciones sociales.
- Establecer objetivos en la vida.
- Salud física.
- Satisfacer las necesidades básicas.
- Desarrollar actividades en las que implicarse en el trabajo.

Ambos autores confirman la importante relación entre felicidad y trabajo, explicando cómo implicándose en el trabajo contribuyes a aumentar tu salud psicológica. En su opinión, los trabajadores felices son mejores trabajadores y de acuerdo con sus investigaciones alcanzan niveles salariales más altos. Para demostrar tal afirmación analizaron los niveles de *cheerfulness* (felicidad, jovialidad) de un colectivo de estudiantes, que comenzaba sus estudios universitarios en 1976, y analizaron sus ingresos salariales en 1990. El resultado fue que los menos joviales ganaban aproximadamente 50.000 \$ al año mientras que los más felices alcanzaban los 65.000 \$ año, es decir tenían unos salarios un 30% más altos.

Sus investigaciones concluyeron además, que los estudiantes felices eran más felices en el trabajo, eran mejores tomando decisiones, alcanzaban mejores evaluaciones del desempeño, eran más creativos y contaban con mejores salarios (Diener & Biswas-Diener, 2008).

La aportación de estos autores al modelo son: la importancia de medir los niveles de felicidad y satisfacción; muy en línea con la necesidad de obtener evidencias para orientar las acciones estratégicas de recursos humanos, la criticidad de la motivación intrínseca en la gestión de las personas, la importancia de la orientación a la felicidad como herramienta de prevención de riesgos laborales y de salud psicosocial y la aplicación de la Psicología Positiva

al *coaching*, ámbito en el que Robert Biswas-Diener es también una de las principales referencias a nivel mundial.

4.3.13. Carol Dweck.

Carol Dweck, doctora en psicología y profesora de la Universidad de Stanford considera que la visión que tenemos de nosotros mismos determina nuestro crecimiento y establece dos tipos de mentalidad que tienen que ver con nuestra forma de pensar en general y que marcan nuestra forma de actuar: mentalidad de crecimiento (*growth mindset*) o mentalidad fija (*fixed mindset*).

Dice Dweck (2006), que en la población, en general, hay un 40% de personas con mentalidad fija, otro tanto con mentalidad de crecimiento, y un 20% con una combinación de ambas, aunque si analizamos qué ocurre entre ejecutivos, deportistas y científicos exitosos, la mayoría tiende a tener una **mentalidad de crecimiento**. Son los que reciben bien las críticas, confrontan sus deficiencias y trabajan con intensidad para ser mejores.

Es habitual pensar que la inteligencia, el talento o la personalidad vienen determinados de nacimiento. Y la consecuencia de esta forma de pensar es que el esfuerzo no vale la pena; si genéticamente no estamos dotados para algo, es absurdo esforzarse para conseguirlo.

Pensar así nos lleva a apostar por las creencias limitadoras frente a las **creencias expansivas**. Quien cree que no puede, lo más probable es que no pueda, será pesimista y confiará poco en su capacidad para imponerse a las circunstancias. Para Dweck (2008), todos podemos mejorar con esfuerzo.

Cita incluso el caso de muchos “grandes talentos” que no eran especialmente dotados hasta que se pusieron a trabajar largo y duro; se refiere a personas como Cézanne, Edison, Darwin e incluso Mozart.

Según Dweck, las personas que poseen una mentalidad de crecimiento, no solamente son capaces de alcanzar una buena versión de sí mismos, sino que son mejores padres, profesores, jefes, compañeros y amigos, porque

creen que las personas pueden crecer y, por lo tanto, ellos mismos estimulan el crecimiento y aprendizaje en los otros y sus expectativas con respecto a sí mismos y a los demás son positivas.

Dice Dweck que cuando elogiamos los logros de alguien basándonos en su inteligencia o en sus capacidades innatas -frente a cuando lo hacemos basándonos en el esfuerzo- estamos fomentando el desarrollo de una mentalidad fija, que no anima a plantear retos desafiantes y que invita a abandonar cuando surgen dificultades.

La mentalidad de crecimiento es parte de la inteligencia emocional y en muchas ocasiones, los que no comparten esta mentalidad, suelen carecer de habilidades clave como la asertividad o la capacidad para decir adecuadamente lo que se quiere decir, el autocontrol, la empatía, la tolerancia a la frustración,...

Constituye un tema absolutamente esencial para aumentar los niveles de felicidad y productividad y, por supuesto, de creatividad en las empresas.

El modelo asume las reflexiones de Dweck, incorporándolas a las herramientas de selección, de desarrollo profesional, de coaching y de calidad directiva, e integra distintos valores corporativos que son fundamentales en las personas y entre las organizaciones con mentalidad de crecimiento como la perseverancia, el autodesarrollo, la innovación, etc.

A continuación, se presenta una tabla resumen con los distintos autores que han sido tenidos en cuenta en el modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo que se recoge en el capítulo V, así como los conceptos destacados que han desarrollado cada uno de ellos y sus aportaciones específicas al propio modelo.

Tabla 4.5: Bases teóricas del modelo de gestión de personas orientado a la felicidad

en el trabajo

| Autor | Conceptos desarrollados. | Aportación al modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo. |
|-------------------------------------|--|---|
| 1.Martin Seligman | El trabajo como ámbito propicio para ser feliz. Correlación entre emociones positivas y alto rendimiento, baja rotación y alto compromiso. | Orientación del modelo a lo positivo y a las fortalezas . La necesidad de gestionar creencias y pensamientos y de plantear programas para aprender a ser más felices. |
| 2.Mihail Csikzentmihaly | Flow : Equilibrio entre habilidades y retos. | Selección, desempeño y <i>coaching</i> : Buscar el equilibrio entre habilidades y retos . |
| 3.Sonja Lyubomirsky | Fórmula de la felicidad . Intervenciones positivas para incrementar los niveles de felicidad. | Intervenciones positivas dentro de los planes de acción definidos en los planes de <i>coaching</i> individual y de equipo. Acciones de reconocimiento : gratitud y las celebraciones (saboreo). |
| 4.Tal Ben-Shahar | Cada uno somos responsables de nuestra propia felicidad. Vocación =significado+placer+competencia (SPC) | Talleres para aprender a ser más feliz. |
| 5.Christopher Peterson | Fortalezas de carácter para ser feliz. | Orientación de los valores corporativos a las fortalezas de carácter para ser feliz. |
| 6. Kim Cameron | Positive Organizational Scholarship (POS) Orientación positiva de la gestión de las personas | Aplicación general de la positividad y el desarrollo de un entorno de confianza y compromiso. |
| 7.Fred Luthans y Carolyn Yousseff | Positive Organizational Behaviours (POB) : autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia (Psychological Capital, PsyCap) y su correlación con desempeño, satisfacción, compromiso y felicidad. | Filosofía del modelo y orientación a desarrollar estados emocionales organizacionales optimistas , esperanzados y resilientes para incrementar los niveles de desempeño, satisfacción, compromiso y felicidad. |
| 8.Daniel Goleman | Inteligencia emocional en el trabajo. | Identificación y desarrollo de inteligencia emocional en selección de personal, <i>coaching</i> , programas de desarrollo y en el estilo de liderazgo-calidad directiva. |
| 9.Bar-On | Inteligencia emocional vinculada al optimismo y a la felicidad . Acciones para desarrollar la inteligencia emocional. | Competencias de inteligencia emocional a evaluar y desarrollar orientadas a la felicidad en el trabajo. |
| 10.Carmelo Vázquez | Optimismo inteligente y crecimiento post-traumático. | Identificación y desarrollo de los niveles de optimismo inteligente y de resiliencia en la selección, <i>coaching</i> y programas de desarrollo profesional. |
| 11.Barbara Fredrickson | Importancia de la positividad y de las emociones positivas. | Orientación de RRHH a la generación de emociones positivas . |
| 12. Marisa Salanova | Engagement : Compromiso organizacional (vínculo y deseo de permanencia) y conducta extra-rol. | Identificación, medición y desarrollo de los niveles de compromiso . |
| 13.Ed Diener y Robert Biswas-Diener | Impacto relativo del dinero en la felicidad. Salud psicosocial. | Planteamientos de motivación intrínseca e importancia del clima laboral . Acciones preventivas en el ámbito de la salud psicosocial. |

| | | |
|-----------------|---|--|
| 14. Carol Dweck | <i>Growth mindset.</i> Mentalidad de crecimiento. El talento se hace; la importancia del esfuerzo y la perseverancia. | La mentalidad de crecimiento y la orientación al esfuerzo en selección de personal, programas de coaching y desarrollo y valores corporativos. |
|-----------------|---|--|

Fuente: Elaboración propia





CAPÍTULO V.

LA GESTIÓN DE PERSONAS

ORIENTADA A LA FELICIDAD EN EL

TRABAJO (FET)





5.1. El ciclo de gestión integral de los Recursos Humanos.

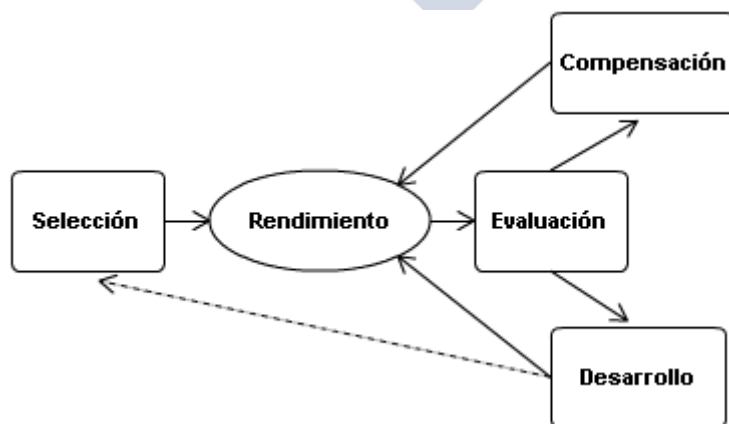
Tal y como señalan Ulrich y Brockbank (2005), es necesario configurar un marco general y global de la función de recursos humanos en el que se recojan las interrelaciones entre los distintos bloques funcionales y que se desarrolle desde una **visión integral**. La gestión de las personas a través de estrategias y políticas aisladas en los distintos ámbitos de la función de recursos humanos es posiblemente uno de los elementos que más afectan a la calidad del servicio e impiden la adecuada aportación a la creación de valor.

Antes de desarrollar la propuesta de modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo, analizaremos el ciclo de la gestión integral de los recursos humanos, ya que constituye el punto de partida sobre el que se aplica el proceso de reorientación de los distintos bloques funcionales hacia la satisfacción laboral como parte del nivel de felicidad de las personas.

Dos de los modelos de gestión de recursos humanos más relevantes y que más han aportado a la gestión empresarial son el modelo Harvard y el modelo Michigan.

El **modelo Michigan** (Fombrun, Tichy y Devanna, 2006) se enfoca principalmente a controlar los costes. De acuerdo en este modelo la selección, la evaluación, el desarrollo y la retribución deben enfocarse principalmente a incrementar el rendimiento organizacional a través del **control de costes**.

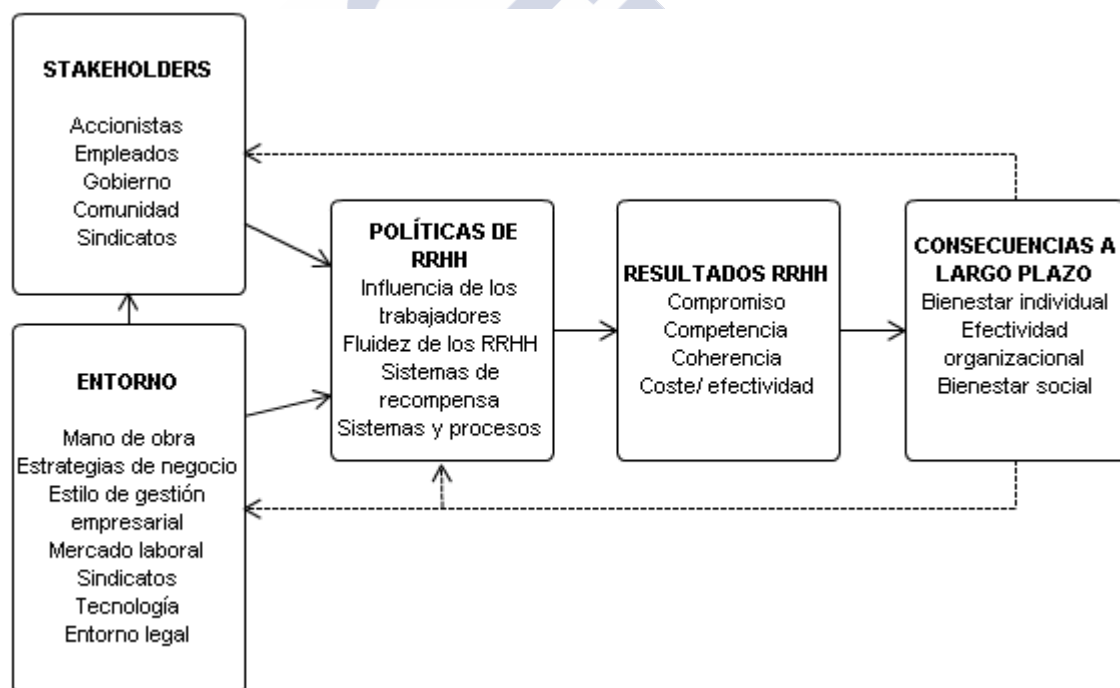
Figura 5.1: Modelo Michigan sobre el ciclo de gestión de RRHH



Por su parte, el modelo Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Mills y Walton, 1984) recoge un mapa estratégico de la gestión de las personas más orientado al compromiso que al control (Wood, 1995). En el modelo, los recursos humanos inician el ciclo en el exterior a través del proceso de reclutamiento y selección, continúa en el interior de las compañías, a través de los procesos de ubicación o adscripción, promoción y finaliza en el exterior a través de la retribución.

El modelo considera que altos niveles de compromiso de los empleados se transforman en mejores niveles de rendimiento (Beardwell, Holden y Claydon, 2006).

Figura 5.2: Modelo de Harvard sobre el ciclo de gestión de RRHH



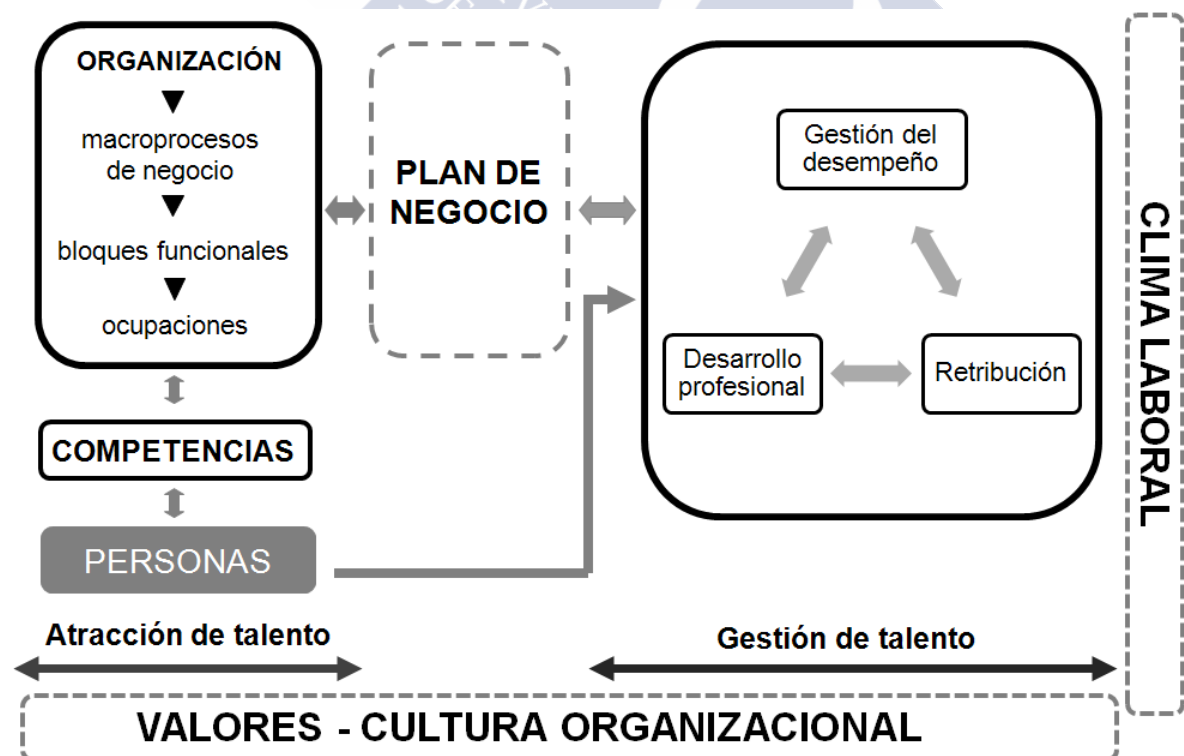
Fuente: Beardwell, Holden y Claydon (2006, p. 16)

Atendiendo a lo anterior, podríamos dividir el ciclo de gestión integral de recursos humanos en dos grandes **macroprocesos** de la gestión de personas. Por una parte encontramos el macroproceso de **atracción de talento**, fase previa a la incorporación de las personas a las compañías, y que a su vez se divide en dos bloques funcionales:

- La **organización**: Define las necesidades de personas a través de las estructuras organizativas y a través de la descripción de los puestos de trabajo, de acuerdo con las competencias requeridas. Dichas competencias se definen a través del proceso de Análisis de Puesto de trabajo (A.P.T.), donde se especifica el perfil curricular (descripción) y los requerimientos personales necesarios específicos para desarrollar un puesto concreto.
- La **selección**: Se encarga de evaluar las personas a través de sus perfiles competenciales y sus valores personales.

El segundo gran macroproceso es el de **gestión del talento**, en el que se engloban todas las funciones relativas a la gestión de las personas una vez que se incorporan a la compañía; se trata, de forma resumida, de los bloques funcionales de retribución, desarrollo profesional, gestión del desempeño y clima laboral, herramienta transversal fundamental para analizar la efectividad de las políticas y herramientas de gestión de recursos humanos.

Figura 5.3: Ciclo de gestión integral de RRHH



Fuente: Elaboración propia

Pasamos, a continuación, a desarrollar cada uno de los bloques señalados anteriormente.

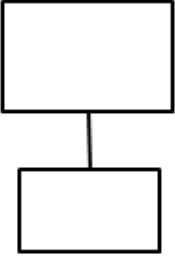
5.1.1. Atracción de talento: organización y selección de personal.

Ya que la razón de ser de la función de recursos humanos es contribuir a la creación de valor a través de la consecución de los objetivos contemplados en el plan de negocio, el ciclo de gestión integral de los RRHH debe comenzar por instrumentar eficaz y eficientemente los procesos de negocio o tareas internas, desarrollando a ser posible un manual de organización, para configurar a continuación y en consecuencia, la estructura organizativa más idónea para poder llevar a cabo y cumplir el plan de negocio. De la definición precisa del negocio, derivan, en primer término, todos los macroprocesos asociados críticos y los objetivos cuantitativos y cualitativos previstos, el diseño del modelo de organización más adecuado y los consiguientes procesos y procedimientos necesarios: aprovisionar, diseñar productos y/o servicios, vender, facturar, cobrar...

El siguiente paso incluye la especificación de los bloques funcionales, la descripción de las diferentes ocupaciones que deberían existir y, por último, los perfiles de competencias necesarios donde se describirán las funciones, conocimientos y cualidades requeridas para cada ocupación, basándose en las funciones a desempeñar y otros requerimientos de la ocupación.

En la figura siguiente vemos un posible modelo para la definición de las competencias necesarias para una ocupación.

Figura 5.4: Modelo descriptivo de una ocupación

| Área funcional | Bloque Funcional | Categoría | Ocupación | Fecha |
|----------------------------------|------------------|-----------|---|-------|
| Misión | | | Dependencia Jerárquica | |
| Funciones Principales | | |  | |
| | | | Experiencia profesional | |
| Formación académica | | | Perfil de personalidad | |
| Formación complementaria | | | | |
| Conocimientos específicos | | | Cualidades profesionales | |
| | | | | |

Este modelo propuesto para describir una ocupación, se puede estructurar en los siguientes apartados:

1. Descripción de la ocupación.

- Ubicación organizativa.
- Ubicación jerárquica.

2. Contenido.

- Misión.
- Funciones principales.

3. Requerimientos.

- Formación: Académica, complementaria y conocimientos específicos.
- Experiencia: Años de experiencia requeridos para el desempeño de la ocupación.

- Cualidades profesionales: Tales como las habilidades interpersonales.
- Perfil de personalidad: Descripción del perfil requerido para la ocupación definido a través de herramientas o test de personalidad como DISC, PAPI, MBTI o *Inshigts*, entre otros.

En este nuevo entorno de gran inestabilidad y enorme competencia, es fundamental identificar y atraer talento **flexible** y **adaptable**. Es también muy importante, además de seleccionar basándose en requerimientos de conocimientos, capacidades y cualidades, establecer requerimientos en el ámbito de los valores personales. Valores como la confianza, el optimismo, la empatía, la implicación y el compromiso; es decir, actitudes que favorezcan la creación de un clima de colaboración, tendrán un efecto multiplicador en los resultados de la organización.

En consecuencia, es esencial apostar por buenas políticas de selección que nos aseguren la incorporación de los **mejores profesionales**. Es necesario también, atraer a profesionales que estén dispuestos a desarrollar altos niveles de implicación y que perciban el desarrollo profesional como un factor real de motivación.

Por otra parte, tal y como veíamos en el capítulo IV, para que una persona pueda alcanzar un desempeño adecuado y disfrutar de su trabajo, es necesario que sus capacidades y sus retos profesionales sean proporcionales para alcanzar un adecuado nivel de **fluidez laboral** (Csiksentmihalyi, 2007).

La **gestión por competencias** es un instrumento muy eficaz para realizar una buena selección, ya que permite comparar lo que la organización necesita y lo que selecciona en cada momento, teniendo en cuenta las funciones de la ocupación y las capacidades y cualidades del profesional.

Además, la gestión por competencias no sólo es clave en la fase de atracción de talento sino que favorece el desarrollo de un modelo de gestión

integrada de la organización y los recursos humanos, ya que resulta de utilidad en los distintos procesos: desde la selección a la retribución, pasando por el desarrollo profesional y la gestión del desempeño.

En definitiva, la gestión por competencias potencia también el desarrollo del capital humano de la organización; adecúa la gestión de personas a las exigencias del entorno, facilitando así una mejora de su competitividad; dota a las organizaciones de flexibilidad y genera al mismo tiempo una dinámica de optimización del capital intelectual disponible en la organización.

5.1.2. Gestión del desempeño.

Una vez definida la estructura organizativa necesaria para afrontar los objetivos del plan de negocio, y realizada la selección de los profesionales, el proceso de la gestión de las personas continúa a través de la traducción del plan de negocio a través de la gestión del desempeño, que debe explicitar y traducir ese plan de negocio en objetivos de compañía, de área e individuales, estableciendo además los valores corporativos con la intención de conformar una determinada y definida, cultura empresarial.

Desarrollar una adecuada gestión del desempeño es un elemento crítico en el proceso integral de recursos humanos.

Un referente destacado en gestión del desempeño es General Electric, en donde tiene la misma intensidad e importancia que otros procesos críticos como la elaboración de presupuestos. El presidente y CEO de General Electric en persona, Jack Welch, y el director de RRHH visitan cada día una de las divisiones y entrevistan directamente a un promedio de entre 20 y 50 de sus integrantes (Michaels, 2006).

Una gestión eficaz del desempeño de personas y equipos requiere:

1. Definir con claridad los **valores y objetivos** en los que se basa la planificación estratégica, y comprometer a los profesionales en su

logro mediante objetivos personales y de equipo alineados con la planificación de la compañía.

2. Establecer una forma de relación entre responsable y colaborador en la que el seguimiento del **desempeño** sea el elemento básico en la toma de decisiones y, por tanto, en la consecución de los objetivos fijados.
3. **Evaluar** los resultados finales obtenidos tanto por la empresa como por sus diferentes unidades y por cada uno de sus profesionales, reconociendo las diferentes contribuciones y orientando su futuro desarrollo profesional.

Una herramienta como la gestión del desempeño posibilita que la unidad de gestión de personas ejecute además de su rol de **socio técnico especialista**, el rol de **socio estratégico** (porque deriva directamente de los distintos objetivos asignados), y el rol de **valedor de la cultura** de la empresa (a través de la definición y evaluación de los valores corporativos).

Figura 5.5: Estructura del despliegue de objetivos en gestión del desempeño.



Por consiguiente, la **gestión del desempeño**:

- Pone el plan de negocio a disposición de todos los profesionales de la empresa.
- Lo traduce a través de los distintos indicadores de negocio, haciéndolo asequible y ayudando a identificar los recursos necesarios.
- Simplifica el plan de negocio especificando los objetivos a alcanzar por cada profesional.
- Establece los indicadores o factores de éxito que se utilizan para medir cada objetivo y su escalado correspondiente.
- Establece pesos para cada objetivo y, por tanto, prioriza contribuyendo así a planificar.
- Fomenta el trabajo en equipo cuando establece objetivos cruzados o compartidos.
- Crea valor, porque guía al conjunto de la compañía hacia los mismos objetivos, conforme al plan estratégico previsto.
- Contribuye a crear una cultura de comunicación y transparencia.
- Al desplegar los objetivos, orienta en todas aquellas áreas de crecimiento que sirvan para mejorar desempeños y capacidades profesionales.
- Explicita y mide valores corporativos, haciendo hincapié en cómo se consiguen los objetivos previstos.
- Diferencia los desempeños más brillantes, facilitando así desarrollos de potencial individualizados.
- Orienta a la totalidad de la compañía hacia la consecución de objetivos comunes fomentando así el trabajo en equipo y la colaboración entre las diferentes áreas.
- Toda la organización participa en la consecución de los objetivos, subrayando, por tanto, la participación e implicación individual.
- Y, por supuesto, la consecución de los objetivos y la asunción de los valores sirven para establecer las políticas de retribución variable de la compañía.

Figura 5.6: Impacto de la gestión del desempeño



Fuente: Elaboración propia

Los **objetivos**, en cualquier caso, serán necesariamente medibles, alcanzables, relevantes, temporalmente limitados y específicos (MARTE). Según Gilbert (2012): *“los trabajadores son más felices cuando tratan de alcanzar objetivos más difíciles pero que no están fuera de su alcance”*.

En definitiva, la gestión eficaz del desempeño multiplica no sólo el potencial de las personas sino también los resultados de la compañía, conforme a la premisa básica de ganar/ganar.

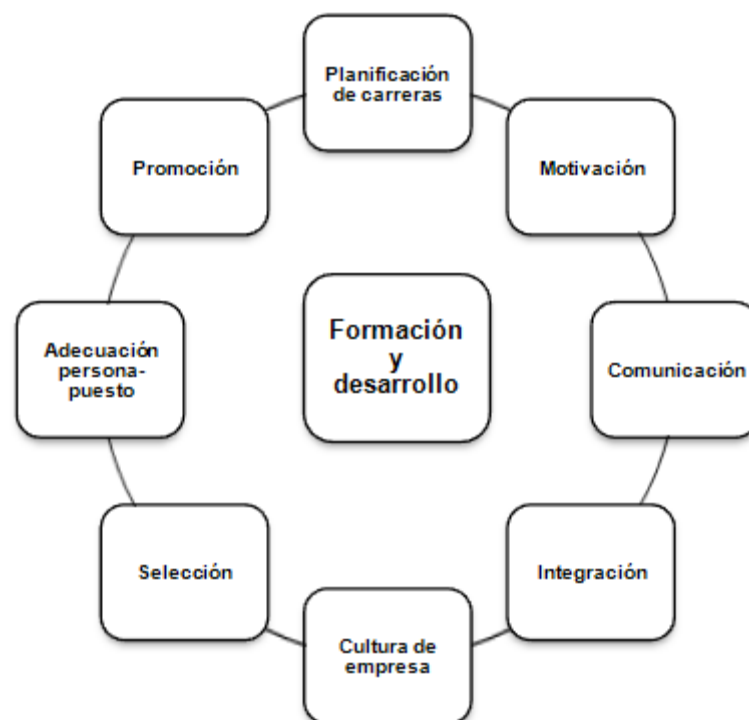
5.1.3. Desarrollo profesional.

A través de las entrevistas de desempeño, además de definir y evaluar los objetivos de cada persona/ ocupación, podemos detectar las necesidades de desarrollo profesional, tras identificar posibles *gaps* de mejora o aprendizaje. El desarrollo profesional es un elemento fundamental dentro del ciclo de

gestión integral de RRHH. Tiene un impacto directo en la motivación y reconocimiento de los profesionales, en la cultura de la organización, es clave en la selección y también en el desarrollo de la carrera personal; permite a las personas ser más flexibles, adaptarse a nuevas exigencias, actualizar competencias o desarrollar otras nuevas para hacer frente a nuevos objetivos. El desarrollo profesional, actúa por tanto, como un importante **multiplicador del talento**.

Preocuparse del crecimiento y el desarrollo de los profesionales es un elemento fundamental para optimizar el potencial del capital humano; cuanto mayor sea el nivel de cualificación de la plantilla, cuanto más conocimiento y competencias se adquieran, los profesionales podrán aportar más a la compañía y serán más empleables. De esta forma, los intereses de los profesionales y la empresa convergen.

Figura 5.7: Ciclo integral de formación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia

Generalmente, la formación se suele plantear en las empresas de forma reactiva. Orientarse a la optimización nos ayuda a ver la formación como inversión y no como gasto. Además, fomentar el autodesarrollo puede convertirse en un **valor corporativo**: es muy importante que uno mismo planifique y haga propuestas sobre sus necesidades de formación y desarrollo que, posteriormente, se encajarán en un plan global de periodicidad anual que incluirá la formación en cualidades, además de la formación de carácter técnico.

La utilización de la tecnología en el ámbito del desarrollo profesional, fundamentalmente a través del denominado *e-learning*, ha supuesto un cambio sustancial en los planteamientos y en las herramientas utilizadas, ya que su uso permite nuevas formas de comunicación, colaboración y formación a través de la red, de forma síncrona o asíncrona, sin limitaciones espacio-temporales, lo que ha supuesto la superación de importantes límites existentes hasta el momento.

Por otra parte, las organizaciones que se orientan a desarrollar estrategias y políticas intensivas en desarrollo profesional obtienen los siguientes beneficios:

- Mejoran su capacidad para atraer talento, al desarrollar como atributo de marca la capacidad para mejorar la **empleabilidad** de sus profesionales y aumentar la posibilidad de convertirse en un buen lugar para trabajar.
- Desarrollan su capacidad para adaptarse a las distintas necesidades con agilidad.
- Incrementan los niveles de **motivación** de las personas cuando utilizan determinados medios de desarrollo profesional, como los programas de formación de larga duración, como herramienta de reconocimiento de méritos profesionales y de potencial futuro.
- Optimizan los recursos cuando integran parte de los planes de formación dentro de la retribución flexible como un elemento más de compensación o **recompensa**.

- Transmiten una cultura que fomenta el **compromiso** a través de la filosofía “ganar/ganar”.

Tal y como señala Drucker (2004, p. 258) *“el conocimiento se queda obsoleto... con increíble rapidez. La formación profesional continua de adultos va a ser el negocio principal de los próximos 30 años”*. Por lo tanto, la importancia del desarrollo profesional en las organizaciones se incrementa proporcionalmente con la rapidez con la que los conocimientos alcanzan la obsolescencia y en la medida en la que la necesidad de flexibilidad de la organización y de las personas aumenta.

5.1.4. Retribución.

Es necesario diseñar una política retributiva que asegure la atracción y retención de talento de una forma eficiente y motivadora, *“el dinero expresa mucho más que una cantidad fija, transmite mensajes y, sobre todo, impulsa determinados valores referidos a la equidad, a la motivación y al grado de unidad de la empresa; por esa razón no se puede enmarcar exclusivamente en una ecuación con una sola variable y, por tanto, en una solución simple”*, (Gómez, 2004, p. 26).

La gestión de la retribución es en muchos casos un elemento básico para contribuir por una parte, a la **competitividad** de las empresas y, por otra, a la **motivación** de los trabajadores.

Dentro del apartado de masa salarial, sin embargo, es muy pequeño el peso que tiene en la actualidad el **salario variable**, a pesar de que es una herramienta clave para fomentar la implicación de los profesionales de las compañías con los objetivos del plan de negocio, para practicar el reconocimiento y la diferenciación, especialmente relevante para la generación

Y¹⁴, y al mismo tiempo para actuar como mecanismo de regulación de la propia masa en situaciones difíciles para las compañías.

Según valores de la encuesta de “calidad de vida en el trabajo 2010” del Ministerio de Empleo y Seguridad Social¹⁵, solamente un 26,8% de los trabajadores españoles con convenio tenía alguna cláusula que contemplaba la productividad a través de salario variable.

En relación a la variabilización de los salarios, todavía existe una gran resistencia por parte de algunos agentes sociales. Los altos niveles de desempleo actuales en España pueden propiciar avances en este sentido, ya que como vimos anteriormente los costes salariales dificultan la competitividad de las empresas españolas. Por otra parte el que estos costes sean altos y fijos constituyen un inhibidor muy importante para la creación de empleo.

Para desarrollar el bloque retribución es importante tener en cuenta que la compensación va más allá del salario y que la motivación, por aportar más y por permanecer, dependen también de lo que se denomina **salario emocional**.

Resulta muy útil desarrollar el siguiente triple enfoque para desplegar las estrategias retributivas y diseñar las herramientas de gestión: en primer lugar es necesario dotar al sistema retributivo de **flexibilidad** para atender las necesidades operativas de la empresa, satisfacer las necesidades de los profesionales y optimizar los recursos en cada momento; en segundo lugar, es importante que el propio sistema retributivo genere sensaciones positivas de credibilidad y **equidad** o proporcionalidad, tanto interna como externa; y por último, un enfoque orientado a la **conciliación**, entendida no como trabajar menos sino como trabajar mejor, lo que significa disponer de flexibilidad dentro de las posibilidades operativas.

¹⁴ **Generación Y**, también conocida como **Generación del Milenio** o **Millennial**. Aunque no hay fechas precisas respecto a cuando comienza y termina, se suele considerar que conforman la Generación Y los nacidos entre 1980 y 1992.

¹⁵ <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/ecvt/Ecvt2010/>

Flexibilidad.

Frente a los modelos tradicionales de retribución estáticos y rígidos referenciados mayoritariamente a indicadores económicos como el índice de precios al consumo, y a los convenios colectivos que incluían, en muchos casos, conceptos retributivos como la antigüedad, se hace necesario desarrollar nuevos planteamientos al objeto de que los costes salariales dejen de ser un elemento de rigidez y de pérdida de competitividad de las empresas. La vinculación de la actualización de la retribución a la **productividad** es objeto de debate en la actualidad y será un elemento fundamental para la gestión de las personas en la nueva era. Tal y como se ha señalado, la generación Y demanda reconocimientos diferenciados y en general considera que la homogeneidad no es equidad. Para competir por el talento es esencial que el sistema resulte coherente, por consiguiente, es conveniente que sea:

- **Sencillo:** Ya sea por razones históricas o por la evolución de su actividad, muchas empresas contemplan multitud de conceptos retributivos. Simplificar la retribución es muy importante ya que supone una importante simplificación de la gestión administrativa de las nóminas salariales y una mejor identificación entre lo que el trabajador aporta y recibe. Según Fitz-Enz (2002, p.10), *“tan sólo el 10% de las funciones del departamento de recursos humanos en las empresas aporta valor. El otro 90% son funciones de carácter transaccional”*. Por tanto, el objetivo es liberar todos los recursos posibles para generar verdadero valor. La dirección de personas debe buscar la mejor forma de reducir la carga administrativa y dedicar ese esfuerzo a actividades de mayor valor añadido.
- **Sólido:** En cuanto a política salarial hay que hablar necesariamente de *benchmarking*, de estudios comparativos –y, a la vez, de revisiones permanentes– de cómo, cuánto y por qué conceptos se paga en el mercado en cada uno de los perfiles/ ocupaciones, y que determinará la competitividad, tanto interna como externa, del propio sistema de retribución.

El mal funcionamiento del sistema no sólo añadirá dificultades para atraer posibles talentos, sino que propiciará además mayores niveles de rotación de la propia plantilla. Las herramientas de análisis de equidad son fundamentales para orientar adecuadamente las actualizaciones salariales en cada momento.

- **Optimizado:** El sistema se optimiza ajustando la retribución a las distintas necesidades y realidades de cada uno de los profesionales; y, a la vez, aprovechando los tratamientos fiscales favorables o las bonificaciones de los distintos elementos retributivos como son los cheques guardería, el cheque informático, el seguro médico o los planes de pensiones...
- **Descentralizado:** Los responsables de las distintas unidades deben participar activamente, tanto en la elaboración de las propuestas salariales, como en la implantación y aplicación del sistema retributivo, así como en todo lo referido a la comunicación de la retribución.
- **Orientado:** La retribución debe proporcionar respuestas adaptadas a las distintas necesidades y ofrecer soluciones alternativas en el tiempo. Las necesidades de las personas evolucionan a lo largo de la vida y, por tanto, la retribución debe orientarse de forma paralela.

Credibilidad.

La honestidad y la coherencia son esenciales en la gestión de la retribución. Al individualizar la retribución, se transmite el mensaje de que cada profesional es importante. Al tener sus propios objetivos, éste percibirá claramente su aportación a los resultados de la compañía fomentándose así la creación de la cultura de liderazgo en la que cada persona es importante en el desarrollo del plan de negocio.

Por otra parte, la **comunicación** y la transparencia son factores importantes para reforzar la solidez y credibilidad del propio sistema retributivo.

Generar expectativas y no atenderlas puede resultar útil en el corto plazo pero fatal en el medio y largo plazo.

Conciliación.

Propiciar la conciliación laboral supone invertir en las personas y en la creación de entornos orientados al factor humano. Por supuesto, las políticas de conciliación deberán plantearse en función de las distintas necesidades, siempre dentro de los márgenes de maniobra operativos de las diferentes unidades y con el soporte tecnológico apropiado.

En muchas ocasiones, los costes de aplicar políticas de conciliación laboral se compensan con creces por el incremento de los niveles de motivación, implicación y compromiso de los trabajadores. Como hemos señalado, en gestión de personas es imprescindible hacer planteamientos orientados a la **optimización**.

La citada previsión de escasez de talento cualificado del futuro y la consiguiente guerra por el talento hará que las compañías deban ofrecer flexibilidad en la jornada laboral y en la ubicación del puesto de trabajo, para mejorar su capacidad de atracción y retención del talento.

5.1.5. Clima laboral.

La cultura empresarial u organizacional, la calidad directiva y sobre todo el clima laboral son elementos fundamentales en el rendimiento empresarial (Gerstner, 2002).

“El proyecto, la cultura y el jefe son clave para cambiar de trabajo. La cultura, el clima, no es un elemento más para ganar la partida, sino que es la partida” (Gerstner, 2006).

La cultura de una organización la constituyen todos aquellos rasgos que la identifican y la diferencian de otras, y que propician que sus miembros se sientan parte de ella y comprometidos, puesto que profesan los mismos

valores, observan las mismas reglas, procedimientos y normas, utilizan el mismo lenguaje, y establecen los mismos rituales y ceremonias sociales (Schein, 1992).

La cultura corporativa es un elemento determinante de la configuración del clima laboral.

De acuerdo con el Informe de benchmarking de prácticas y herramientas de recursos humanos en el sector de las Telecomunicaciones en España elaborado por Hay Group (2006) las métricas relacionadas con la cultura de empresa constituyen un área particularmente crítica de la gestión de personas y sin embargo, paradójicamente, sólo el 40% de las empresas la miden. Los aspectos culturales que mejor definen a las empresas analizadas son: orientación al cliente, profesionalidad, orientación a resultados, flexibilidad, trabajo en equipo e innovación y dinamismo.

Las dimensiones más medidas son las referidas a: satisfacción laboral (98%), comunicación (93%), formación (90%) o desarrollo profesional (90%).

Existen múltiples modelos de encuestas de clima laboral. Posiblemente el modelo de Great Place To Work Institute (GPTW)¹⁶, presente en 46 países y recomendado por varios gobiernos de la Unión Europea sea la encuesta de clima laboral más utilizada. En la actualidad abarca a más de 5.500 empresas con más de 10 millones de empleados.

Este modelo contempla cinco elementos: credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y camaradería. Los tres primeros atributos están relacionados con los superiores y se refieren a la credibilidad, el respeto y la sensación de trato justo que generan. El cuarto atributo mide el nivel del orgullo de pertenencia en relación a la compañía; y, por último, el último atributo: la camaradería, se refiere a las relaciones con los compañeros o colegas de trabajo.

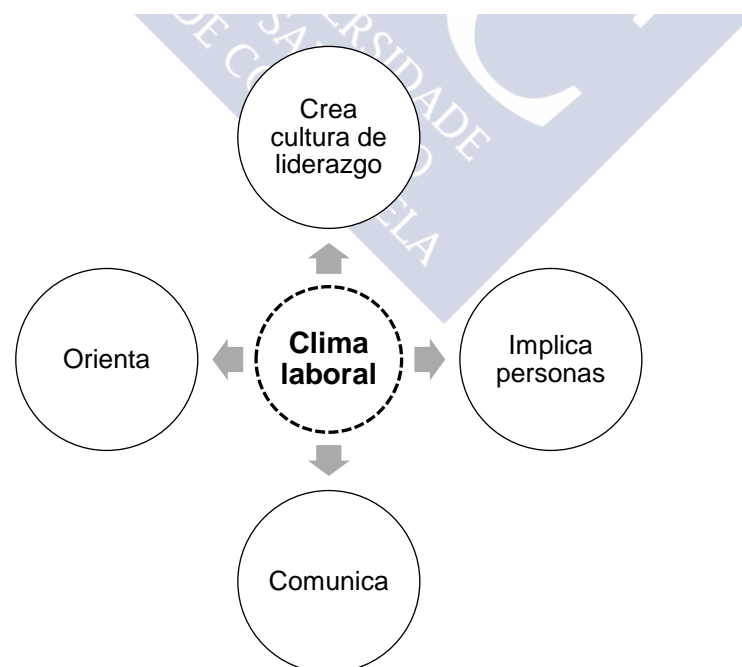
¹⁶ <http://www.greatplacetowork.net/about-us/our-history>

Conseguir un clima entusiasta fomenta en primer término la **implicación de las personas**: el hecho de preguntarle algo a alguien ya es implicarle de algún modo, puesto que su impresión inmediata será que su opinión importa. Al preguntar se generan expectativas. Por lo que es fundamental desarrollar planes de acción en consecuencia.

En segundo lugar, crea una **cultura de liderazgo**: implicar a alguien supone confiar en su liderazgo individual. Y, además, **orienta**, porque indudablemente los datos recabados y la información obtenida –hechos, evidencias...– servirán para gestionar posteriores planes de acción.

Y, por otra parte, comunica o fomenta la **comunicación interna**: una vez concluidas las encuestas de clima laboral de cada año es conveniente convocar reuniones con todos los integrantes de la organización para explicar los resultados y elaborar conjuntamente planes de acción que redunden en una mejora del propio clima laboral.

Figura 5.8: Implicaciones del clima laboral en el ciclo integral de gestión de recursos humanos.



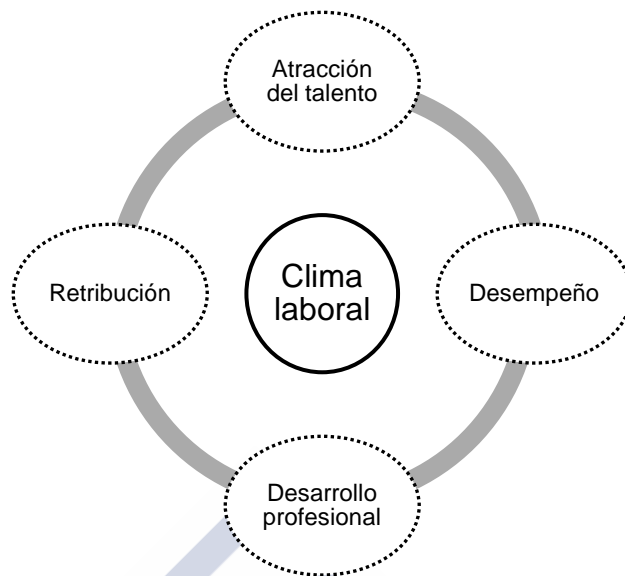
Fuente: Elaboración propia

Incluir el resultado de la encuesta como un objetivo más dentro de la gestión del desempeño resulta muy útil para concienciar a los distintos mandos intermedios de su responsabilidad en la creación de un adecuado clima laboral, para que, en consecuencia, lo gestionen como una función más de su ocupación. Existen ya ejemplos de organizaciones, como Microsoft y Avon, en las que un porcentaje determinado del salario de los *managers* depende de la encuesta de clima laboral.

Como señalaban Boudreau y Ramstad (2007), para construir una nueva ciencia de gestión de personas a través de la gestión de evidencias, es necesario crear un marco global en el que integrar los distintos bloques funcionales de la gestión de recursos humanos, definir y desarrollar un modelo cultural compartido, y además orientar a la organización hacia la optimización para lo cual es necesario desarrollar sistemas de gestión que nos proporcionen datos, indicadores estudios y análisis que nos permitan tomar decisiones orientadas a la creación de valor a través de la creación de impacto positivo en los objetivos de la compañía, mejorando la efectividad y por supuesto la eficiencia.

El ciclo de gestión integral de recursos humanos es, en definitiva, el punto de partida para reflexionar en qué medida una organización está adecuadamente gestionada y correctamente **alineada** con el plan de negocio. Es decir, si el modelo de competencias, los procesos de selección –tanto externos como internos...–, o las herramientas de gestión del desempeño o de valoración del clima son acordes; o si su sistema retributivo valora la aportación de cada miembro conforme a sus objetivos de acuerdo con los valores de la empresa.

Figura 5.9: Bloques funcionales del modelo de gestión de personas



Fuente: Elaboración propia

Este ciclo integral de recursos humanos es también el punto de partida sobre el que se realiza el planteamiento de reorientación hacia la felicidad en el trabajo, aplicando las aportaciones de los distintos autores recogidas en el capítulo IV y que pretende mejorar la aportación de recursos humanos a los resultados empresariales, a través de incrementar los niveles de **satisfacción** de los trabajadores.

5.2. Un modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo.

Tal y como se ha señalado en capítulos anteriores, las empresas tradicionales basadas principalmente en lo tangible están dando paso a un nuevo liderazgo de las organizaciones orientadas al talento y al capital intelectual. Un **capital intelectual** que es un **elemento estratégico** básico y está compuesto por procesos, clientes, marca, organización, pero sobre todo, por **personas**.

La satisfacción de las personas que trabajan en la compañía debe ser un objetivo prioritario, básicamente porque constituye un elemento fundamental

para alcanzar niveles adecuados de **satisfacción** de los clientes: “empleado satisfecho, cliente satisfecho” tal y como señala Huete (2003). La empresa emergente depende de la generación de entornos de confianza necesarios para el desarrollo de los cada vez más importantes, niveles de creatividad e innovación. Generar entornos laborales con óptimos niveles de clima laboral, en los que prime la confianza y el compromiso, se convierte claramente en una oportunidad para crear valor empresarial y en una ventaja competitiva en el mercado. Plantearse el objetivo de alcanzar altos niveles de satisfacción y felicidad en el trabajo constituye un ambicioso e innovador planteamiento, que podría contribuir a aumentar la responsabilidad y el protagonismo de la función de recursos humanos o gestión de personas.

Sobre esta idea cabe reorientar las políticas y los bloques funcionales de recursos humanos hacia el objetivo de incrementar los niveles de felicidad laboral de los profesionales de las compañías. A continuación, en la figura 5.10, se desarrolla la propuesta de un modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo:

Figura 5.10: Modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Este modelo está compuesto por tres niveles de actuación; cada una de ellos aporta una dimensión diferente:

1. El primer nivel de actuación del modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo desarrolla un marco **organizacional** a través de una serie de **valores corporativos** traducidos en los comportamientos que la organización pretende que sean referentes habituales, es decir comportamientos observables que definen la cultura de la compañía orientada a la felicidad en el trabajo y que contribuyen a la felicidad de las personas.
2. En el segundo nivel se orientan los distintos **bloques funcionales** de la gestión de las personas hacia la consecución de la felicidad en el trabajo.
3. Por último, en el tercer nivel se establecen una serie de **herramientas de medición** e indicadores que evalúan, desde distintas perspectivas, los niveles de felicidad en el trabajo.

Figura 5.11: Niveles de actuación del modelo de gestión de personas



Fuente: Elaboración propia

5.2.1. Nivel I de actuación: Valores corporativos y cultura orientada a la felicidad en el trabajo.

El modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo propuesto incide sobre la cultura empresarial en la que se desarrolla el propio modelo. Como ya hemos señalado, Schein (1992, p.12), define cultura organizacional como: *"un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas"*. Por su parte Robbins (1994, p.620) la define como *"un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de*

una organización y que distingue a una organización de otras” y Pryce-Jones (2010 p.80), señala que “la cultura empresarial deriva de las normas, valores y comportamientos específicos de cada organización”.

Todas las empresas y organizaciones en general tienen su propia cultura; sin embargo son muy pocas las empresas que invierten tiempo y energía en reflexionar y definir la cultura empresarial que consideran más adecuada para el desarrollo de sus estrategias y la consecución de sus objetivos. Trabajar específicamente sobre la cultura empresarial permite además recordar a todos los profesionales de la empresa que lo importante no es sólo lo qué se consigue, sino **cómo se consigue**.

Para la creación de una cultura empresarial orientada a la felicidad en el trabajo resulta tremendamente útil tomar como punto de partida las ya mencionadas investigaciones de Peterson y Seligman (2004).

Seligman y Peterson desarrollaron unos trabajos de investigación con el objetivo de identificar y definir un manual que llamaron inicialmente como el libro de las corduras, alternativo al DSM IV¹⁷ o Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales, o tratado de las psicopatologías. El resultado fue la identificación, con validez contrastada y consistente, de **24 fortalezas** personales o de carácter que conforman la esencia de la persona, expresadas en dimensiones, grados, contextos y combinaciones, que son estables, pero que se pueden cambiar, es decir que son maleables.

Según Park, Peterson y Seligman (2004, p. 603), las fortalezas de carácter se definen como *“rasgos positivos (positive traits) reflejados en los pensamientos, emociones y comportamientos”*. Y de acuerdo con Linley, (2008, p. 9), las fortalezas se pueden definir como: *“una capacidad pre-existente de comportarse, pensar y sentir, de forma auténtica y energizante*

¹⁷ El Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales (en inglés Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, DSM) de la Asociación Estadounidense de Psiquiatría (en inglés American Psychiatric Association, o APA) contiene una clasificación de los trastornos mentales y proporciona descripciones claras de las categorías diagnósticas, con el fin de que los clínicos y los investigadores de las ciencias de la salud puedan diagnosticar, estudiar e intercambiar información y tratar los distintos trastornos mentales.

La edición vigente es la quinta, DSM-5, publicada el 18 de mayo de 2013. <http://www.dsm5.org/Pages/Default.aspx>

para el sujeto, y que además le permite desarrollar un funcionamiento y desempeño óptimo”

Los criterios tenidos en cuenta por los investigadores para la identificación de las fortalezas de carácter han sido (Park, Peterson y Seligman, 2004, p. 605 y Vázquez y Hervás, 2009, p. 187):

1. Causan **satisfacción**.
2. **No son redundantes**, son valoradas por ellas mismas.
3. Son valoradas moralmente y contribuyen para el **bien**.
4. Su aumento en una persona **no implica la disminución en los demás**.
5. Existen **parangones**, es decir personas que representan cada fortaleza.
6. Constituyen **prodigios** para las personas que las poseen.
7. Existen **opuestos** negativos para cada fortaleza.
8. **Ausencia selectiva**.
9. Constituyen un **rasgo**, no son esporádicas.
10. Son **valoradas culturalmente**.
11. Son **medibles**.
12. Y son **universales**.

Estas 24 fortalezas personales o de carácter constituyen una estructura conceptual descriptiva, no prescriptiva, y se agrupan en torno a **seis virtudes**, también definidas en las conclusiones de la investigación (Peterson y Seligman, 2004):

A. **Sabiduría y Conocimiento**: Fortalezas cognitivas que implican la adquisición y el uso del conocimiento.

1. **Creatividad** (originalidad, ingenio): Pensar en formas novedosas y productivas de hacer las cosas; incluye el logro artístico, pero no se limita a éste.
2. **Curiosidad** (interés, búsqueda de lo novedoso, apertura a la experiencia): Interesarse en una experiencia por ella misma; encontrar fascinantes distintos temas y asuntos; explorar y descubrir.

3. **Juicio y apertura mental** (pensamiento crítico): Pensar bien las cosas y examinarlas desde distintas ópticas; no saltar a conclusiones; ser capaz de cambiar de opinión ante la evidencia; sopesar las evidencias de manera justa.
4. **Amor por el Aprendizaje**: Dominar nuevas habilidades, temas y conocimientos, bien sea por cuenta propia o formalmente; obviamente se relaciona con la fortaleza de la curiosidad, pero va más allá de ésta, al describir la tendencia a ir agregando sistemáticamente conocimiento a lo que uno ya conoce.
5. **Perspectiva** (sabiduría): Ser capaz de dar buenos consejos a los demás; ver el mundo de manera que tenga sentido para los demás y para uno mismo.

B. **Coraje**: Fortalezas emocionales que implican el ejercicio de la voluntad para lograr metas ante las cuales hay alguna oposición, ya sea externa o interna.

6. **Valentía** (valor): No encogerse ante las amenazas, los retos, las dificultades o el dolor; defender lo que está bien aún si hay oposición; actuar de acuerdo a nuestras convicciones aunque sean poco populares; incluye la valentía física, pero no se limita a ésta.
6. **Perseverancia** (persistencia, laboriosidad, diligencia): Terminar lo que se empieza; perseverar en una trayectoria a pesar de los obstáculos; completar los proyectos; disfrutar al terminar las tareas.
7. **Honestidad** (autenticidad, integridad): Decir la verdad, pero en un sentido más amplio, presentarse de una manera genuina y actuar con sinceridad. Ser sin pretensiones, asumir la responsabilidad por nuestras acciones y sentimientos.
8. **Vitalidad** (chispa, entusiasmo, vigor, energía): Vivir la vida con entusiasmo y energía; no hacer las cosas a medias, vivir la vida como una aventura, sentirse vivo y activo.

C. **Humanidad:** Fortalezas interpersonales que implican el cuidado de los otros y la amistad.

10. **Amor** (capacidad de amar y ser amado): Valorar las relaciones cercanas con los demás, en particular aquellas en las que el cariño es recíproco y se comparte; tener relaciones cercanas con las personas.
11. **Bondad** (generosidad, nutrir a los otros, cuidado, cariño, compasión, amor altruista, ser amable): Hacer favores y buenas acciones a los demás; ayudarlos, cuidarlos.
12. **Inteligencia Social** (inteligencia emocional, inteligencia personal): Ser consciente de las motivaciones y emociones de las otras personas y de las propias; saber qué hacer para adaptarse a diferentes situaciones sociales, saber qué motiva a los demás.

D. **Justicia:** Fortalezas cívicas que son la base para una vida comunitaria sana.

13. **Trabajo en Equipo** (ciudadanía, responsabilidad social, lealtad): Funcionar bien como miembro de un equipo o grupo; ser leal al grupo; hacer la parte que nos corresponde.
14. **Equidad** (Justicia): Tratar a toda la gente de la misma manera, de acuerdo con las nociones de justicia y equidad; no dejar que nuestros sentimientos sesguen nuestras decisiones; darle a todo el mundo una oportunidad justa.
15. **Liderazgo:** Animar a un grupo al que se pertenece a hacer las cosas y mantener al mismo tiempo buenas relaciones dentro del grupo; organizar actividades grupales y cerciorarse de que se realicen.

E. **Templanza:** Fortalezas que protegen contra los excesos.

16. **Perdón y misericordia:** Perdonar a los que han hecho mal; aceptar los errores de los demás; darle a la gente una segunda oportunidad; no ser vengativo.

17. **Modestia y humildad:** Dejar que nuestros logros hablen por ellos mismos, no considerarnos más especiales de lo que somos.
18. **Prudencia:** Ser cuidadoso en cuanto a nuestras elecciones; no tomar riesgos innecesarios; no decir o hacer cosas de las que después nos podemos arrepentir.
19. **Autocontrol** (Auto-Regulación): Modular lo que uno siente y hace; ser disciplinado; controlar nuestros apetitos y nuestras emociones.

F. **Transcendencia:** Fortalezas que construyen conexiones con el universo y que nos dan sentido

20. **Aprecio de la Belleza y la Excelencia** (asombro, maravillarse, elevación): Notar y apreciar la belleza, la excelencia y/o la buena ejecución en distintas áreas de la vida, desde la naturaleza hasta el arte, las matemáticas, la ciencia y la vida cotidiana.
21. **Gratitud:** Estar consciente y agradecido por las cosas buenas que suceden; tomarse el tiempo para dar las gracias.
22. **Esperanza** (optimismo, orientación hacia el futuro, ver hacia adelante): Esperar lo mejor en el futuro y trabajar para lograrlo; creer que un futuro positivo es algo que se puede lograr.
23. **Humor** (juego, picardía): Disfrutar de la risa y las bromas; hacer sonreír a los demás, ver el lado gracioso o leve de las cosas.
24. **Religiosidad y Espiritualidad** (fe, propósito): Tener creencias coherentes sobre el propósito y el significado del universo. Saber dónde encajamos en el plano más grande de las cosas, tener creencias sobre el sentido de la vida que guían nuestra conducta y nos reconfortan.

Si bien una parte importante de las 24 fortalezas tienen una relación directa con el trabajo, resulta conveniente, que de forma interna en cada empresa se diseñe la relación de valores corporativos específicos para cada organización. El objetivo consiste en seleccionar una serie de valores corporativos que contribuyan a la felicidad de las personas, de los

profesionales que trabajan en la empresa y que al mismo tiempo contribuyan a aumentar la productividad de los profesionales y la competitividad de la compañía. Para hacerlo es recomendable:

1. Alcanzar un **conocimiento** suficiente y familiarizarse con la nomenclatura utilizada en el modelo de fortalezas de Seligman y Peterson.
2. **Debatir** internamente, a través de grupos de trabajo, las fortalezas propuestas, y su aplicabilidad en la empresa.
3. **Seleccionar** los valores corporativos específicos para la empresa, inspirándose en las 24 fortalezas.
4. Traducir los valores corporativos elegidos para la empresa a través de comportamientos objetivos y observables, que permitan asegurar una adecuada interpretación y evaluación de dichos valores.

Los valores corporativos serán fundamentales en la base de selección de personal, para analizar si el candidato encaja con dichos valores y también en la fase de evaluación del desempeño, por lo que realizar una traducción a **comportamientos observables** resulta fundamental para asegurar y facilitar una interpretación homogénea y coherente.

5. Desarrollar **acciones** de formación para asegurar el conocimiento suficiente de los valores corporativos, tanto para los mandos intermedios que actuarán como evaluadores, como para los trabajadores en general.

Tal y como señalan Ridderstrale y Wilcox, (2008), cada organización debe hacer el ejercicio de seleccionar y definir sus propios valores corporativos, ya que sólo así tendrán el nivel de autenticidad necesario.

En opinión de Aguado y Jiménez, (2009, p. 30), *“se vuelve vital la identificación del empleado y sus valores personales, con la cultura y valores ofrecidos por la empresa, ya que lo que se está buscando es un compromiso basado en la identificación de valores, es decir, la creación de un vínculo emocional que arraigue al empleado y que sea inquebrantable”*; afirmación que se complementa con la de García y Dolan (1997, p.286) que señalan que: *“las*

conductas cotidianas dentro de la empresa se producen en función de qué valores son los recompensados y cuáles no.”

Los nuevos valores corporativos orientados a aumentar los niveles de la felicidad en el trabajo son un **elemento transversal** en los distintos procesos de gestión de personas y además de la selección y la gestión del desempeño, afectarán a la promoción, el desarrollo profesional, los programas de *coaching* y la retribución.

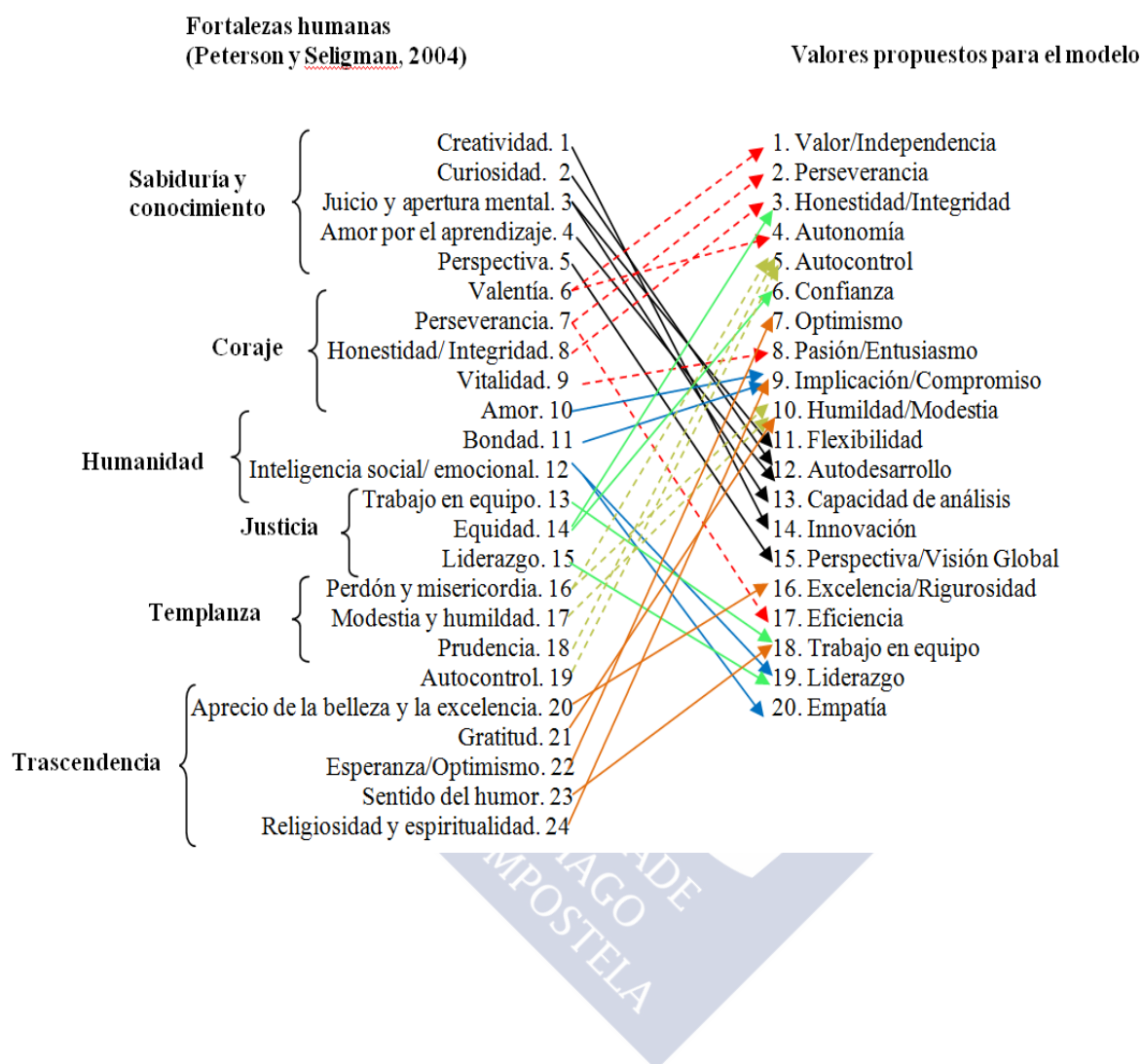
A continuación se recoge la propuesta de veinte **valores corporativos** orientados a la felicidad con su traducción a comportamientos observables:

- **Valor/ Independencia**: Tiene criterio propio. Es firme en sus decisiones buscando la mejor opción aunque esta sea incómoda o impopular.
- **Perseverancia**: Tiene la energía suficiente para terminar lo que empieza. Es constante.
- **Honestidad/ Integridad**: Es un modelo y ejemplo de conducta para el equipo o compañeros. Es sincero.
- **Autonomía**: Precisa bajo nivel de supervisión.
- **Autocontrol/ Respeto**: Es capaz de regular sus emociones. Puede neutralizar sus sentimientos negativos por sí mismo. Es capaz de estar de buen humor incluso en situaciones delicadas.
- **Confianza**: Confía en los demás y se puede confiar en el / ella.
- **Optimismo**: Espera lo mejor del futuro y planifica y trabaja para conseguirlo. Ve el lado positivo de las cosas y siempre piensa que es posible.
- **Pasión/ Entusiasmo**: Disfruta trabajando y lo hace con sentido del humor. Acomete su trabajo con energía e ilusión.
- **Implicación/ Compromiso**: Cree en el proyecto empresarial, participa de manera activa del mismo y se siente una parte fundamental.
- **Humildad/ Modestia**: Es consciente de sus limitaciones, debilidades y utiliza la primera persona del plural para hablar de éxitos. Acepta la necesidad de mejorar y siempre valora el trabajo de los demás.

- **Flexibilidad**: Es capaz de cambiar de opinión. Está abierto a nuevas experiencias. Es polivalente.
- **Autodesarrollo**: Le encanta aprender cosas nuevas, ya sea a través de acciones formativas o por sí mismo. Se preocupa por su desarrollo y actúa con iniciativa.
- **Capacidad de análisis**: Distingue y separa las partes de un todo. Decide teniendo en cuenta las diferentes alternativas.
- **Innovación**: Promueve nuevas formas de hacer las cosas. Busca la mejora continua orientada al cliente y la simplificación.
- **Perspectiva/ Visión global**: Es un referente en su ámbito profesional. Contextualiza teniendo en cuenta el corto, medio y largo plazo así como sus implicaciones en el conjunto de la empresa.
- **Excelencia/ Rigurosidad**: Sus aportaciones, ideas y trabajo aportan la calidad que la empresa necesita. Contribuye de manera activa a la optimización de los procesos y procedimientos de la compañía.
- **Eficiencia**: Gestiona adecuadamente personas, plazos y recursos.
- **Trabajo en equipo**: Antepones la consecución de los objetivos de la empresa a sus propios intereses o los de su unidad o departamento.
- **Liderazgo**: Guía a sus compañeros y colaboradores hacia niveles de desempeño y desarrollo profesional superiores apoyándolos para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos comunes.
- **Empatía**: Comprende las motivaciones y sentimientos de los demás y sabe responder a ellos.

En la tabla 5.1 se recoge la interrelación entre las 24 fortalezas de Seligman y Peterson (2004) y los **20 valores** corporativos empresariales orientados a la felicidad, **propuestos** en el modelo.

Tabla 5.1. Valores corporativos orientados a la felicidad basados en el modelo de fortalezas humanas.



De acuerdo con las investigaciones llevadas a cabo por Linley (2008) **dos de cada tres** personas no conocen sus fortalezas, y para los expertos en **felicidad**, ésta depende en gran medida de la frecuencia con que hagamos uso de nuestras **fortalezas** y habilidades.

Por otra parte, ser feliz depende mucho de las **expectativas** que cada uno tenga: unas perspectivas desproporcionadas para nuestras capacidades o competencias seguramente tendrán como consecuencia estadios de insatisfacción e infelicidad. Ser consciente y autoconocerse resulta imprescindible para obtener adecuados niveles de productividad laboral y alcanzar altos niveles de satisfacción con la vida o felicidad.

Aristóteles (2009) dijo que la felicidad es el propósito de la vida, y vivir de acuerdo a las propias virtudes es la forma de lograr la felicidad.

El Values in Action Institute, (VIA), creado por Peterson y Seligman (2004)¹⁸ para dar continuidad al estudio y la investigación de las fortalezas de carácter para ser feliz ha creado un cuestionario de acceso gratuito, online y disponible en más de 20 idiomas, para la identificación de las fortalezas personales. El cuestionario lo constituyen 240 preguntas y su cumplimentación requiere un tiempo estimado de unos 40 minutos.

Por su parte, Clifton a través de la compañía Gallup, creó el buscador de fortalezas Clifton (o *Strenght Finder*). Este buscador determina 34 fortalezas que ayudan a identificar los talentos de las personas. La utilidad para las empresas que utilizaron el *Strenght Finder* ha sido contrastada en cuatro tipos distintos de organizaciones: producción, venta al por menor, salud y empresas tecnológicas, con sensible aumentos de los índices de compromiso y rendimiento (Clifton y Harter, 2003).

Los efectos de la gestión de personas orientada a fortalezas está siendo objeto de distintas investigaciones con importantes resultados: los gerentes que se enfocaron a las fortalezas de sus empleados obtuvieron unos resultados un

¹⁸ <http://www.viacharacter.org>

86% mejores que los gerentes que no lo hicieron; estos gestores de alto rendimiento indicaron que invirtieron tiempo en el personal identificado como clave en la compañía y le recompensaron de acuerdo con sus fortalezas y resultados, en lugar de por su antigüedad.

Por su parte, Diener y Biswas-Diener (2008)¹⁹ identifican fortalezas que forman parte de la salud psicológica y que definen como capacidades preexistentes, auténticas y emergentes no aspiracionales. En su opinión, el camino adecuado para afrontar el objetivo de la felicidad consiste en construir la vida en torno a las fortalezas de cada uno y concluyen que sonreír es el gran predictor de la felicidad de la vida.

Según Seligman (2003), el mayor éxito en la vida y la satisfacción emocional más profunda viene de construir y usar las fortalezas individuales de cada persona, más que de dedicarle demasiado esfuerzo a corregir debilidades.

En opinión de Harter, Schmidt & Hayes (2002), las personas tienen un deseo natural a desarrollar su potencial y la mejor manera de conseguirlo es a través de sus fortalezas. De acuerdo con sus investigaciones las personas con mayores niveles de felicidad se caracterizan por usar sus fortalezas de forma más frecuente; además los trabajadores que tienen la oportunidad de utilizar diariamente sus fortalezas generan mayores niveles de satisfacción en sus clientes, mayor rendimiento y mayores niveles de retención.

“Las fortalezas de carácter son un recurso que las organizaciones tradicionales no han aprovechado o utilizado en general. En nuestra opinión las personas con buen carácter presentan mayores niveles de compromiso con lo que hacen y encuentran significado más allá de ellos mismos en sus actividades. Además, están altamente satisfechos con sus vidas y las personas más satisfechas son más felices, más saludables, más resilientes y más productivas. Finalmente, creemos que las fortalezas de carácter pueden ser deliberadamente promovidas a través de normas y prácticas que las reconocen, celebran y apoyan” (Peterson y Park, 2006, p. 1153).

¹⁹ <http://positiveacorn.com/>

Peterson y Park (2006) han encontrado que la curiosidad, la energía (zest), la gratitud, la esperanza y la capacidad de amar son las fortalezas de carácter que presentan mayores niveles de correlación con la satisfacción en el trabajo y en general con la satisfacción con la vida.

5.2.2. Nivel II de actuación: Orientación de los bloques funcionales de recursos humanos a la felicidad en el trabajo.

5.2.2.1. Selección: optimismo e inteligencia emocional.

Como ya hemos señalado anteriormente, la selección de personal es un proceso fundamental en la gestión de las personas; en la medida en que la calidad en la selección de personal sea la adecuada, el encaje de las personas en las ocupaciones y en consecuencia, su satisfacción y rendimiento laboral serán mayores. Una buena selección de personal determina y **facilita** en buena parte el desarrollo de las personas en las organizaciones.

En general, la selección de personal tradicional o convencional, se enfoca principalmente al perfil de la ocupación donde se especifican los requerimientos relativos a los conocimientos y las cualidades profesionales. Para reorientar el bloque funcional de recursos humanos de selección de personal con el objetivo de promover la felicidad en el trabajo, resulta de gran utilidad identificar los niveles de optimismo e inteligencia emocional de los candidatos.

“No basta con contratar a personas con competencias técnicas y un compromiso intelectual. Los líderes y los profesionales de recursos humanos deberían también examinar si los valores y las pasiones del empleado concuerdan con el trabajo para el que se le va a contratar”. (Ulrich y Ulrich, 2010, p. 225).

A. Optimismo.

Una de las bases de la felicidad es, sin duda, el optimismo, entendido como la tendencia a esperar que el futuro depare resultados favorables y tener una actitud positiva ante los acontecimientos. El optimismo es el valor que nos ayuda a enfrentar las dificultades con buen ánimo y perseverancia, descubriendo lo **positivo** que tienen las personas y las circunstancias, confiando en nuestras capacidades y posibilidades, (Avia y Vázquez, 2009, p. 47). Según Varela (2012 p.77), *“el optimismo se ha definido no solo como la capacidad de esperar lo mejor del futuro, sino también como la actitud de acción y la percepción de control sobre lo que nos sucede”*.

Para Seligman (2003), el **optimismo** es un estilo explicativo de la realidad que interpreta los acontecimientos positivos como personales, permanentes y generales, y los acontecimientos negativos como externos, temporales y específicos.

“Las pautas explicativas son los criterios que solemos utilizar para explicarnos a nosotros mismos por qué suceden las cosas. Un criterio explicativo optimista pone un freno y detiene el sentimiento de impotencia, en tanto que un estilo explicativo pesimista no hace sino acrecentar el sentimiento de impotencia”. (Seligman, 2004 p. 31).

En opinión de Seligman (2003, p.64), las personas optimistas son más felices y al mismo tiempo consiguen mejores resultados y presentan mayores niveles de productividad.

Los **estados de ánimo positivos** generan formas de pensamiento más flexibles, propicia mayores niveles de creatividad y mayor agilidad en la toma de decisiones, Avia y Vázquez (2009) y además, como ya hemos visto, en opinión de Taylor (1991), para realizar con éxito cualquier tarea, los estados de ánimo positivos son determinantes pues contribuyen a mantener constante la motivación que resulta ser clave en la mayoría de los planes o proyectos importantes, ya que requieren perseverancia, resistencia ante las dificultades, ilusión y confianza en que van a hacerse alguna vez reales.

No obstante, es necesario diferenciar entre el **optimismo inteligente** y el optimismo ilusorio alejado de la realidad que puede tener resultados y consecuencias muy negativas cuando se relativizan inconscientemente los riesgos e implican procesos de análisis carentes de un mínimo rigor (Avia y Vázquez, 2009).

La única manera de poder garantizar el optimismo en la organización es buscándolo desde el principio. Para ello, la selección de personas se presenta como el área de recursos humanos desde la que se puede incidir más directamente en la consecución de este objetivo.

Para identificar el optimismo en los procesos de selección existen en la actualidad diferentes pruebas psicotécnicas específicas para su medición. Scheier, Carver y Bridges (1994) han elaborado una sencilla escala, el Test de Orientación en la Vida, (Life Orientation Test, LOT), que permite cuantificar, de modo aproximado, el nivel de optimismo del individuo y ha sido utilizado en múltiples investigaciones que estudian las consecuencias de esta variable de la personalidad sobre el comportamiento, las emociones y la salud. En el LOT, la variable optimismo-pesimismo es considerada una dimensión continua.

Además de los test de medición del nivel de optimismo, resulta muy útil dedicar parte de las entrevistas de selección de personal a valorar los niveles de optimismo de los candidatos, identificando sus **pautas explicativas**, sus patrones mentales dominantes, su capacidad para gestionar la adversidad, si poseen una mentalidad fija o de crecimiento. Por supuesto también resultan fundamentales las referencias profesionales.

En la definición de optimismo de Seligman (2003) se identifican las tres dimensiones cruciales de la pauta explicativa: permanencia, penetración o amplitud y personalización. La permanencia se refiere al tiempo, la amplitud al alcance y la personalización a si la causa es externa o interna.

Los que se dan por vencidos a las primeras de cambio son personas que se sienten culpables o responsables de los contratiempos que consideran permanentes, mientras que los que resisten al desamparo creen que no son culpables de los contratiempos que, a su vez, consideran circunstanciales o

temporales. Las personas que formulan explicaciones universales para sus fracasos se rinden ante cualquier cosa que les pase cuando padecen un contratiempo. Las que tienen explicaciones específicas pueden sentirse desvalidas en esa parte de sus vidas, y tener ánimos para todo lo demás (Seligman, 2004).

*“Las personas optimistas tienden a interpretar que sus problemas son **pasajeros, controlables y propios de una situación**. Las personas pesimistas, por el contrario, creen que sus problemas durarán siempre, socavarán todo lo que hagan y que no podrán controlarlos”,* (Seligman 2003, p. 26).

Según Seligman, los pesimistas se encuentran con mayores dificultades en cuatro ámbitos, se deprimen fácilmente, obtienen resultados en el trabajo por debajo de su capacidad, su salud física probablemente no sea tan buena como tendría que ser y por último la vida no es tan placentera como debería ser (Seligman, 2003).

Una de las primeras empresas que midieron los niveles de optimismo de los candidatos en los procesos de selección fue la aseguradora americana Metropolitan Life, tras comprobar que los trabajadores optimistas (vendedores de seguros), obtenían mayores rendimientos (concretamente un 37% más en ventas) y presentaban menores índices de rotación. Desde ese momento, decidieron comenzar a contratar personal teniendo en cuenta el optimismo de los candidatos, que midieron a través de un cuestionario de estilo atributivo (denominado ASQ por sus siglas en inglés). Por una parte, incorporaban a aquellos, que no habiendo cumplido por unos pocos puntos con el perfil profesional, si tenían un buen nivel de optimismo, y por otra, decidieron no contratar a los candidatos que aunque hubiesen superado el perfil profesional se encontrasen en el grupo del 25% más pesimista (Seligman 2003 y 2004 , Avia y Vázquez, 2009 y Vázquez, 2012).

Dice Seligman (2004, p. 325), que *“aplicar el criterio del optimismo para seleccionar personal reduce los gastos y **mejora la productividad**, además de contribuir a la satisfacción de los trabajadores con su trabajo”*.

B. Inteligencia emocional.

Otro elemento fundamental a identificar en los procesos de selección de personal es la inteligencia emocional; orientando la selección a buscar personas con alto nivel de inteligencia emocional, la organización se dota de profesionales con altos niveles de autoconocimiento, autogestión, conciencia social y habilidades sociales.

Las competencias de inteligencia emocional, aunque más difíciles de detectar, han demostrado marcar grandes diferencias entre trabajadores normales y sobresalientes (McClelland, 1998, Goleman, 1999a).

Tal y como señala Goleman, el éxito profesional depende en una tercera parte del coeficiente intelectual de las personas, mientras que 2/3 dependen de su inteligencia emocional. Este 66% señalado por Goleman alcanza el **85% cuando la persona tiene un equipo a su cargo**, (Goleman y Cherniss, 2005).

Por su parte, Bar-On (2013) ha estudiado la correlación de la inteligencia emocional con distintos factores a través de más de 30 estudios con 90.000 personas de todo el mundo. En su análisis, el impacto de la inteligencia emocional en el **desempeño** es de un 55%, lo que significa que la inteligencia emocional es un factor importante en el lugar de trabajo y sin duda debe desempeñar un papel clave en la selección y en el desarrollo destinado a mejorar el rendimiento en el trabajo, así como la eficacia, la productividad y la rentabilidad.

Goleman (1999a) se refiere a la inteligencia emocional como el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás. Más tarde Boyatzis, Goleman y Rhee, (2000, p. 344) actualizaron su definición: *"La inteligencia emocional puede observarse cuando una persona demuestra las competencias que constituyen conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y habilidades sociales en momentos y de manera apropiadas y con la suficiente frecuencia para resultar eficaces en una situación"*. La inteligencia emocional hace referencia a la capacidad básica subyacente de

una persona para reconocer y utilizar las emociones, (Goleman y Cherniss, 2005 p. 135).

Según Dutton (2003), las relaciones personales positivas son vitales para nuestro bienestar y efectividad.

Mayer y Salovey (1997) fueron los autores que acuñaron el término, y junto con Caruso han definido la inteligencia emocional como: *"la capacidad para percibir y expresar una emoción, para asimilarla en el pensamiento, de comprender y razonar con la emoción, y de regular la emoción en uno mismo y los demás"* (Mayer, Caruso y Salovey, 2000, pp. 328-329).

Y por su parte Bar-On (1997), considera que la inteligencia emocional es un conjunto de competencias y habilidades emocionales, personales e interpersonales que determinan nuestra habilidad general para afrontar las demandas, los desafíos y las presiones del día a día.

"La inteligencia emocional influye en la eficacia organizativa en varias áreas: contratación y conservación del empleado, desarrollo del talento, trabajo en equipo, compromiso, estado de ánimo y salud del empleado, innovación, productividad, eficacia, ventas, ingresos, calidad de servicios y lealtad del cliente" (Goleman y Cherniss, 2005 p.38).

Por último, para Lopes, Grewal, Kadis, Gall, y Salovey P. (2006), los niveles de inteligencia emocional de los trabajadores presentan una correlación significativa con sus niveles de desempeño laboral.

La Enciclopedia de Psicología Aplicada (Spielberger, 2004) identifica los que, en su opinión, son los tres modelos más importantes de Inteligencia Emocional:

- Modelo de Salovey-Mayer (Mayer y Salovey, 1997) que define el concepto como la habilidad para percibir, comprender, gestionar y utilizar las emociones como facilitadoras del pensamiento. Es un modelo centrado en el potencial del comportamiento, y por tanto, requiere de una herramienta de evaluación que determine el grado de destreza comportamental de la inteligencia emocional.

- Modelo de Goleman (Goleman,1999a) se centra en una combinación de competencias y habilidades que contribuyen al desempeño en el trabajo, y que se mide a través de una herramienta de evaluación 360º multidimensional. De esta forma, son los otros lo que evalúan tu nivel de inteligencia emocional.
- Modelo de Bar-On (Bar-On, 1997) describe un conjunto de competencias socio-*emocionales* interrelacionadas, que impactan en nuestro comportamiento. Se mide a través de un “autoinforme” multidimensional.

Las principales diferencias entre estos tres modelos residen en las herramientas de medición, que impactarán en el poder predictivo de esta variable con liderazgo, desempeño, adecuación persona-puesto, etc.

A continuación se recogen las tres principales herramientas de medición de estos tres modelos, además de un autoinforme desarrollado por Wong & Law, (2002).

- Escala multifactorial de inteligencia emocional EMIE (Mayer y Salovey, 1997).
- Inventario de competencia emocional (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000).
- Inventario del cociente emocional i-CE (Bar-On, 1997)
- Escala de medición de la inteligencia emocional WLEIS (Wong & Law, 2002).

Escala multifactorial de inteligencia emocional, EMIE (Mayer y Salovey, 1997).

Mayer y Salovey (1997) desarrollaron una escala multifactorial de inteligencia emocional denominada EMIE en torno a cuatro bloques:

- A. La capacidad para **percibir, evaluar y expresar** una emoción de manera adecuada:

1. Capacidad para identificar la emoción en los estados físicos, sentimientos y **pensamientos propios**.
2. Capacidad para identificar las emociones en **otras personas**, diseños, obras de arte, y demás, a través del lenguaje, el sonido, la apariencia y el comportamiento.
3. Capacidad para expresar emociones de manera **acertada** y para expresar necesidades relacionadas con éstas.
4. Capacidad para **discriminar** entre expresiones de sentimientos precisas o inexactas, honestas o deshonestas.

B. La capacidad de acceder y o **generar** sentimientos cuando facilitan el pensamiento:

5. Las emociones dan prioridad al **pensamiento** al dirigir la atención a informaciones importantes.
6. Las emociones son lo suficientemente vívidas y **disponibles** como para poder utilizarlas a modo de ayudas en los juicios y para la memoria de los sentimientos.
7. Los cambios bruscos de **humor** emocional modifican la perspectiva del individuo, que pasa de optimista a pesimista, facilitando la consideración de los múltiples puntos de vista.
8. Los estados emocionales comentan distintos enfoques específicos de los problemas: por ejemplo, la **felicidad** puede facilitar el razonamiento inductivo y la creatividad.

C. La capacidad de **comprender** la emoción y el conocimiento emocional:

9. Capacidad para etiquetar las emociones y reconocer las **relaciones** entre las palabras y las emociones en sí mismas, como la relación entre gustar y amar.
10. Capacidad para **interpretar** los significados que las emociones comunican respecto a las relaciones, como la tristeza que suele acompañar una pérdida.

11. Capacidad para comprender **sentimientos complejos** como los simultáneos de amor y odio, o mezclas como el sobrecogimiento a modo de una combinación de miedo y sorpresa.
12. Capacidad para reconocer las **transiciones** probables entre emociones, como la que se da entre la cólera y la satisfacción, o de la cólera a la vergüenza.

D. La capacidad de **regular** las emociones para fomentar el crecimiento emocional e intelectual:

13. Capacidad para permanecer **abierto** a los sentimientos, tanto agradables como desagradables.
14. Capacidad para, de manera reflexiva, **involucrarse** o desapegarse de una emoción, dependiendo de si se junta informativa o útil.
15. Capacidad para **seguir reflexivamente** las emociones en relación a uno mismo y a los demás, como reconocer lo claras, típicas, influyentes, o razonables, que resultan.
16. Capacidad para controlar la emoción en uno mismo y los demás al moderar las emociones negativas y **fomentar las agradables**, sin reprimir o exagerar la información que pudieran comunicar.

El antiguo EMIE ha evolucionado hacia el actual MSCEIT (Mayer, Salovey, Caruso, 2002), una medida de la capacidad en inteligencia emocional, diseñada para ofrecer una puntuación global en inteligencia emocional así como puntuaciones secundarias de percepción, facilitación, comprensión y regulación de las emociones.

Inventario de competencias emocionales (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000).

El marco referencial de inteligencia emocional definido por Goleman junto con Boyatzis y Rhee en 2000 y, recogido en el capítulo IV, es una

matización del expuesto en 1998, y está conformado por 20 **competencias** agrupadas en cuatro grupos de aptitudes generales:

A. Conciencia de uno mismo:

1. **Autoconciencia** emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos.
2. **Valoración** adecuada de uno mismo: Conocer las propias virtudes y límites.
3. **Confianza** en uno mismo: Un intenso sentido de la propia valía y capacidades.

B. Autogestión:

4. **Autocontrol** emocional: Mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos.
5. **Fiabilidad**: Demostrar honradez e integridad.
6. **Meticulosidad**: Demostrar responsabilidad de nuestra actuación personal.
7. **Adaptabilidad**: Flexibilidad para afrontar los cambios.
8. Orientación hacia el **logro**: La motivación principal a la hora de satisfacer un determinado criterio de excelencia.
9. **Iniciativa**: Prontitud para actuar.

C. Conciencia social:

10. **Empatía**: Comprender a los demás e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
11. Orientación hacia el **servicio**: Anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
12. **Conciencia** organizativa: Identificarse en el nivel organizativo.

D. Habilidades sociales o gestión de las relaciones:

13. **Desarrollar** a los demás: Sentir las necesidades de desarrollo de los demás y estimular sus habilidades.
14. **Influencia**: Utilizar tácticas de persuasión eficaces.
15. **Comunicación**: Emitir mensajes claros y convincentes.

16. **Resolución** de conflictos: Resolver desacuerdos.
17. **Liderazgo**: Inspirar y dirigir a grupos y personas.
18. Catalizar los **cambios**: Iniciar o dirigir los cambios.
19. Establecer **vínculos**: Alimentar relaciones instrumentales.
20. Trabajo en equipo y **colaboración**: Crear una visión compartida y sinergia en el equipo de trabajo, trabajar con los demás en la consecución de metas comunes.

El Inventario de competencia emocional, ICE, constituye una evaluación completa que recopila puntuaciones acerca de uno mismo, los subordinados, los compañeros y los supervisores, sobre 20 competencias emocionales y sociales, a través de una escala de seis puntos.

Inventario del cociente emocional EQ-i (Bar-On, 1997)

Por su parte Bar-On y Parker (2000) ha desarrollado lo que denomina inventario del cociente emocional, un conjunto multifactorial de **aptitudes** emocionales, personales y sociales interrelacionadas, que influyen en nuestra capacidad general para salir adelante con eficacia. Bar-On señala que *“esta inteligencia no cognitiva es un importante factor a la hora de determinar la propia capacidad para triunfar en la vida, para afrontar las situaciones cotidianas y para llevarse bien con el mundo”*.

El EQ-i está compuesto por 133 ítems que consisten en frases sencillas y cortas, puntuables en una escala de 5 puntos, que van desde “muy rara vez, o no es cierto de mí” hasta “me sucede muy a menudo”. El instrumento es adecuado para personas desde los 17 años en adelante y se tarda en completar unos 40 minutos. Una lista con los ítems se puede encontrar en el manual técnico del instrumento (Bar-On, 1997).

El marco teórico de la inteligencia emocional desarrollado por Bar-On consiste en **5 meta factores** y **15 factores**:

- A. Cociente emocional **intrapersonal**: Auto-conocimiento y auto-expresión.

1. **Autoconciencia** emocional: Conocer y comprender las propias emociones.
 2. **Asertividad**: Expresar eficazmente y de forma constructiva los propios sentimientos y a uno mismo.
 3. **Autoestima**: Percibir con precisión, entender y aceptarse a uno mismo.
 4. **Autodesarrollo**: Esforzarse por lograr metas personales y desarrollar su potencial.
 5. **Independencia**: Ser autosuficiente y libre de dependencia emocional de otros.
- B. Cociente emocional **interpersonal**: Conciencia social y de relación interpersonal.
6. **Empatía**: Conocer y comprender cómo se sienten los demás.
 7. Responsabilidad **social**: Identificarse con su grupo social y cooperar con otros.
 8. Relaciones **interpersonales**: Establecer relaciones mutuamente satisfactorias y relacionarse bien con los demás.
- C. Cociente emocional de **adaptabilidad**: Gestión del cambio.
9. Comprobación de la **realidad**: Validar objetivamente los propios sentimientos y pensamientos con la realidad externa.
 10. **Flexibilidad**: Adaptar y ajustar los propios sentimientos y el pensamiento a nuevas situaciones.
 11. **Resolución** de conflictos: Resolver eficazmente problemas de naturaleza personal e interpersonal.
- D. Control del **estrés**: Gestión emocional y control.
12. **Tolerancia** al estrés: Gestionar con eficacia y de manera constructiva las emociones.
 13. **Control** de los impulsos: Controlar las emociones de manera eficaz y constructiva.
- E. Cociente de estado de ánimo: Automotivación.

14. **Optimismo:** Ser positivos y mirar el lado brillante de la vida.
15. **Felicidad:** Sentirse contento con uno mismo, los demás y la vida en general

Escala de inteligencia emocional WLEIS (Wong y Law, 2002)

Para medir los niveles de inteligencia emocional de las personas Wong y Law (2002) han desarrollado un sencillo test de medición, (*Wong and Law EI Scale*, WLEIS), que consta de 16 preguntas, cuatro ítems por cada una de las siguientes cuatro dimensiones: autoconocimiento, autocontrol, empatía y relaciones sociales.

De acuerdo con sus investigaciones, los niveles de inteligencia emocional autoevaluados con el WLEIS tienen importancia **predictiva** en relación al nivel de satisfacción con la vida, y en el ámbito laboral, cuando es medido por compañeros de trabajo, son significativamente predictivos sobre el rendimiento laboral y el desempeño evaluado por los supervisores.

Esta escala será la elegida y utilizada en la parte empírica de la tesis doctoral, por lo que será desarrollada más ampliamente en el capítulo VI.

Entrevista de Incidentes Críticos.

Tanto en la identificación de los niveles de optimismo, como en la evaluación de la inteligencia emocional, además de la utilización de pruebas psicométricas, resulta de gran utilidad la observación y evaluación de dichos niveles a través de una entrevista personal. Desde este modelo se propone la utilización de la llamada “entrevista de incidentes críticos” ó EIC (en inglés *B.E.I., Behavioral Event Interview*) (McClelland, 1998). La EIC consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el

repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa pasada. De acuerdo con las investigaciones realizadas por McClelland (1998), existe una relación causal entre competencias y desempeño exitoso, por lo que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del candidato, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial. La EIC es una herramienta diseñada para captar comportamientos que suceden espontáneamente. El objetivo de la Entrevista de Incidentes Críticos es averiguar motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene el entrevistado.

“La entrevista de incidentes críticos puede utilizarse para seleccionar individuos que poseen competencias de inteligencia emocional y también presentar directrices para quienes deseen aumentar la inteligencia emocional mediante acciones de formación y desarrollo”, (Goleman y Cherniss, 2005, p. 22).

Es importante utilizar una **estrategia estructurada** de exploración, y no una secuencia de preguntas, para conocer las pautas de comportamiento que el evaluado utiliza. En este sentido tal y como señalan Salgado y Moscoso (2005, p. 17), *“las nuevas técnicas de entrevistas como la denominada conductual estructurada aseguran una gran fiabilidad y ofrecen garantías importantes de éxito en la predicción del desempeño laboral”*.

Weiner et al. (1971) llevó a cabo distintas investigaciones, en los años 60, para analizar por qué algunas personas alcanzan grandes logros y otras no. Llegó a la conclusión de que lo realmente importante era conocer las **causas** de los éxitos y los fracasos. A este enfoque se denominó teoría de la atribución causal, ya que preguntaba a qué factores atribuía la persona sus éxitos y sus fracasos. La teoría de la atribución sostuvo que el comportamiento humano se encuentra controlado no solamente por el programa de refuerzos existente en el medio, sino también por un estado mental propio del individuo, las explicaciones que las personas se dan. Su modo habitual para explicar los contratiempos, su pauta explicativa, es algo con gran trascendencia, ya que de la **pauta explicativa** del pasado de cada persona se puede prever la actitud de

esa persona en relación al presente y al futuro. *“La teoría de la pauta explicativa del éxito dice que, para escoger a las personas destinadas a triunfar en un trabajo lleno de desafíos, habrán de seleccionarse tres características: aptitud, motivación y optimismo. Estas tres características son más determinantes del éxito”*, (Seligman, 2004, p. 141).

Una posible estructura de EIC consistiría en pedir al candidato que recuerde cuatro incidentes del pasado reciente, dos positivos y dos negativos. El entrevistador repasa cada uno de ellos con el candidato como si se tratase de un relato, y busca datos concretos que revelen lo que el candidato hizo, dijo, pensó o sintió, para confeccionar así un perfil de los comportamientos o patrones representativos de la persona.

La mejor predicción sobre si una persona demostrará las competencias requeridas en un puesto es obtener **evidencia** de que esa persona ha demostrado esas competencias en el pasado.

Con el objetivo de obtener evidencias comportamentales sobre los niveles de inteligencia emocional y optimismo, se ha diseñado un modelo de “guión de entrevista” (Tabla 5.2), así como un modelo de Informe de la propia entrevista de incidentes críticos (Tabla 5.3) enfocada a la evaluación de los niveles de inteligencia emocional y optimismo de los candidatos. que se detallan en las siguientes tablas:

Tabla 5.2: Guión de entrevista.

| | |
|---------------------------------------|--|
| Factor intrapersonal | Indagar sobre las fortalezas del candidato |
| Autodesarrollo | ¿Inquietudes intelectuales? ¿Cuándo y cómo les dedicas tiempo? ¿Cómo actualizas tu conocimiento? ¿Cómo te mantienes en contacto con tus inquietudes intelectuales? |
| Pasión/entusiasmo | ¿Qué te gusta hacer? ¿Por qué? ¿Cómo te sientes cuando lo haces? ¿Cuáles son tus asignaturas favoritas? ¿Por qué? |
| Confianza en sí mismo - independencia | ¿Cómo te definirías? ¿Cuáles son tus fortalezas? ¿Qué dirían tus padres de ti? ¿Toma de decisiones? |
| Perseverancia | ¿Cuándo algo no sale como esperas, qué haces? ¿Iniciador o terminador? |
| Factor interpersonal | Indagar sobre las relaciones con terceros |
| Empatía | ¿Qué destacarías de lo que te han enseñado tus padres? ¿Por qué? ¿Cuáles son los valores más importantes para ti? ¿Define a una persona a la que aprecias? ¿Por qué? ¿Define el mejor profesor que hayas tenido? ¿Por qué? |
| Trabajo en equipo | ¿Te gusta trabajar en grupo o prefieres el trabajo individual? ¿Qué rol sueles jugar en el grupo de trabajo? ¿Qué tareas son las que te hacen sentir más cómodo? |
| Flexibilidad | Indagar en la capacidad de adaptación del candidato al cambio |
| Flexibilidad | ¿Cómo te has adaptado a la facultad? ¿Cambios de vivienda? ¿Independencia familiar? ¿Erasmus? ¿Experiencias profesionales? |
| Perspectiva visión global | ¿Cuándo tomas decisiones, qué factores tienes en cuenta (ejemplos)? ¿Visión del candidato a largo plazo? |
| Capacidad de análisis | La peor situación académica/profesional que recuerdes ¿cómo lo has solucionado? ¿Proyecto fin de carrera, cómo has afrontado su realización? |
| Gestión de estrés | Indagar sobre la capacidad para soportar presiones extras |
| Presión | ¿Cómo vives las épocas de exámenes, cargas de trabajo extras? ¿Cómo gestionas los plazos de entrega? ¿Qué situaciones te resultan especialmente estresantes? ¿Cómo reaccionas? |
| Autocontrol emocional | Ante reveses o cosas que no salen bien, cómo reaccionas? Cuéntanos alguna situación donde creas que fracasaste, que no te salió bien, que tuvo una consecuencia negativa para ti. |
| Estado de ánimo | Indagar sobre cómo ve la persona su vida y a sí mismo (predominancia de emociones positivas o negativas) |
| Optimismo | ¿Cómo valoras tu experiencia escolar, universitaria, prácticas, proyecto fin de carrera, tu tiempo libre...? ¿Cuáles son tus expectativas sobre el futuro? |
| <i>Feeling</i> | Nuestra observación subjetiva... intuición sobre el encaje del candidato en la cultura corporativa |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.3: Informe entrevista incidentes críticos

| Datos del candidato | | | | | |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Nombre y apellidos | <input type="text"/> | | | | |
| Posiciones a las que opta | <input type="text"/> | | | | |
| <input type="text"/> | | | | | |
| Observaciones | | | | | |
| | | | | | |
| Evaluación de incidentes críticos | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Factor intrapersonal | | | | | |
| Autodesarrollo | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Pasión/ entusiasmo | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Confianza en sí mismo/ independencia | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Perseverancia | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Factor interpersonal | | | | | |
| Empatía | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Trabajo en equipo | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Flexibilidad | | | | | |
| Flexibilidad | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Perspectiva/ visión global | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Capacidad de análisis | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Gestión del estrés | | | | | |
| Presión | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Autocontrol emocional | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Estado de ánimo | | | | | |
| Optimismo | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Feeling | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| | <i>Fixed Mindset</i> | | | | <i>Growth Mindset</i> |
| Mindset | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Motivación por la compañía | | | | | |
| | | | | | |
| Conclusión | | | | | |
| No lo recomiendo | Con dudas | | Lo recomiendo | | |
| Motivos: | Motivos: | | Motivos: | | |
| Entrevistador | | | Fecha | | |
| <input type="text"/> | | | <input type="text"/> | | |

Fuente: Elaboración propia

En el informe de la entrevista de incidentes críticos recogido anteriormente, se han seleccionado las cinco dimensiones del modelo de Inteligencia Emocional de Bar-On, y dentro de éste, las que se han considerado importantes para la consecución de los objetivos de una empresa del sector de las telecomunicaciones. Además, se ha añadido en el informe de selección un ítem a evaluar por el entrevistador: tipo de mentalidad, o “*mindset*” (descrito en el capítulo IV en el apartado de autores, Carol Dweck).

La identificación e incorporación de **talento optimista e inteligente emocionalmente** en el macro proceso de atracción de talento será fundamental, como ya hemos señalado, en el resto de los procesos de gestión de recursos humanos: formación, gestión del desempeño, calidad directiva y clima laboral.

5.2.2.2. Desarrollo de cualidades profesionales.

*“La formación en el trabajo o **formación continua** supone un proceso de aprendizaje continuo y activo a lo largo de todo el ciclo vital de la persona, que está directamente relacionado con el trabajo que realiza el empleado y que a la larga pretende algún cambio en las conductas o experiencias de los empleados”,* (Salanova y Llorens, 2007, citado en Salanova y Schaufeli, 2009, p. 258).

Cheese, Thomas y Craig, (2008), señalan cinco requisitos para el desarrollo del talento:

- El talento es un asunto estratégico y la estrategia de capital humano es una parte intrínseca de cualquier estrategia empresarial; en consecuencia, es imprescindible que las estrategias, las políticas y la gestión del talento en general se planteen con estándares de calidad y exigencia similares al resto de las áreas o bloques funcionales de las compañías.
- La diversidad de talento es imprescindible y se convierte en una ventaja competitiva fundamental.

- La gestión del talento, a través del aprendizaje y el desarrollo de las habilidades, es una de las características más importantes de las empresas basadas en el capital humano.
- La motivación y el compromiso de las personas constituyen un elemento fundamental para multiplicar el talento y mejorar el rendimiento de las empresas.
- El desarrollo del talento es una función que debe ser responsabilidad de todas las áreas de la empresa, y no exclusiva de recursos humanos.

Tal y como señala Jacobs (2005): *“Básicamente, hay dos maneras de aumentar la inteligencia emocional en una organización: contratar personal emocionalmente inteligente, o desarrollar la inteligencia emocional de la plantilla actual”*; dice también que, *“en una economía mundial cada vez más global y más basada en la información, las organizaciones deben adaptarse rápidamente a unos mercados muy cambiantes y competitivos. Las organizaciones **emocionalmente inteligentes** pueden utilizar el talento de sus miembros para afrontar estos desafíos de manera más eficaz. Estas organizaciones cuentan con importantes competencias, como son trabajo en equipo y colaboración, adaptabilidad, orientación hacia el logro y orientación hacia el servicio; y tienden a estar más conectadas y a ser más flexibles que las jerárquicas organizaciones tradicionales”*.

Por su parte Goleman y Cherniss (2005, p. 18) señalan que *“La competencia emocional en una organización depende de la interrelación de factores como la forma en que son seleccionados los miembros de dicha organización, cómo se les forma, y de cómo dicha organización estructura sus subsistemas”*.

Como hemos visto, las empresas necesitan identificar las competencias clave para contratar y ascender a los trabajadores además de para orientar los programas de desarrollo (Spencer y Spencer, 1993). Esas competencias se dividen en tres tipos: habilidades técnicas, aptitudes puramente intelectivas y aptitudes en el campo de la inteligencia emocional. En consecuencia, más allá de la formación en conocimientos, que sin duda es imprescindible, las

organizaciones que quieran orientarse a la optimización del capital humano deberán completar su catálogo de formación con propuestas específicas para el **desarrollo de cualidades**, y en ese sentido este modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo propugna un capítulo específico de programas de formación en el ámbito de la felicidad.

¿Se puede aprender a ser feliz? Las universidades de Harvard, Michigan y Pennsylvania, y Escuelas de Negocios como el Instituto Empresa, creen que no sólo se puede sino que se debe aprender a **gestionar** los elementos fundamentales que conforman nuestros niveles de satisfacción con la vida y por lo tanto con nuestra felicidad.

Pero no se trata de aprender en el sentido de adquirir de una forma estática algo que cuando alcanzamos a conocer pasa a estar disponible permanentemente. Se trata de aprender en el sentido de aumentar la capacidad para mejorar la **gestión del pensamiento** y de las **emociones** como clave para aumentar nuestros niveles de satisfacción.

En opinión de Achor (2010), incrementar la positividad en el trabajo constituye una importante ventaja competitiva.

En ese sentido ya Russell (2010) proponía a principios del siglo pasado siete acciones para incrementar los niveles de felicidad:

1. Ponerse metas alcanzables y con sentido.
2. Abrirse al exterior y olvidarse de uno mismo.
3. Atreverse a ser valientes.
4. Aceptar la propia realidad: la felicidad como amor propio.
5. Educar y perfeccionar la capacidad de goce.
6. Desarrollar el gusto por el juego.
7. Potenciar la cooperación y cordialidad.

Las competencias de inteligencia emocional pueden desarrollarse; no obstante el desarrollo requiere **tiempo, compromiso y apoyo** (Goleman y Cherniss, 2005, Boyatzis, 2005), ya que según Goleman, Boyatzis y McKee, (2007, p. 200), *“para perfeccionar una determinada competencia de la*

inteligencia emocional no hay que pensar en términos de días sino de meses, porque las instancias neuronales implicadas no afectan exclusivamente al neocórtex (el cerebro pensante, responsable del aprendizaje de las habilidades técnicas y cognitivas), sino también a los centros emocionales. Y el neocórtex aprende muy rápidamente (a veces incluso a simple vista), pero los ganglios basales y sus vínculos con los centros emocionales lo hacen de un modo mucho más lento”.

A pesar de que en muchos programas de desarrollo profesional y formación el proceso de formación se divide en tres partes: detección de necesidades, desarrollo de los programas y evaluación, según Hicks y Peterson (1999) existen otras condiciones necesarias para el desarrollo individual y que resumimos en la Tabla 5.4:

Tabla 5.4: Condiciones necesarias y suficientes para el desarrollo

| Condición para el desarrollo | Las personas que aprenden deben ... |
|------------------------------|--|
| Necesidad | Saber que necesitan para desarrollarse. |
| Motivación | Desear invertir tiempo y energía requerida para desarrollarse a ellos mismos. |
| Conocimiento nuevo | Saber cómo adquirir las capacidades requeridas. |
| Práctica real | Recibir y utilizar oportunidades para poner a prueba sus nuevas habilidades en el trabajo. |
| Responsabilidad | Interiorizar sus nuevas capacidades para mejorar su rendimiento y resultados. |

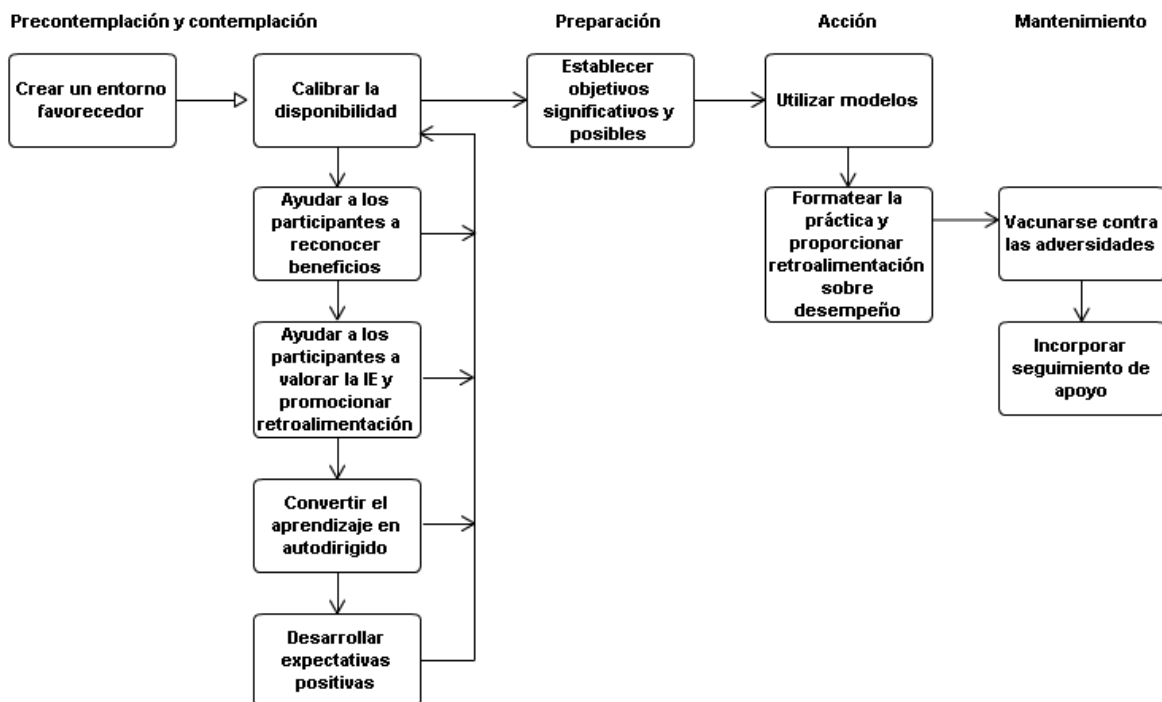
Fuente: Hicks & Peterson (1999)

En ese sentido, Goleman y Cherniss (2005), con la ayuda del *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, han publicado una relación de **líneas maestras** para el desarrollo de programas de formación en inteligencia emocional, incidiendo en la manera en que la función

de recursos humanos pone en práctica los programas de formación y desarrollo en su organización, a través de cuatro etapas (Figura 5.12):

1. Precontemplación y contemplación
2. Preparación
3. Acción
4. Mantenimiento

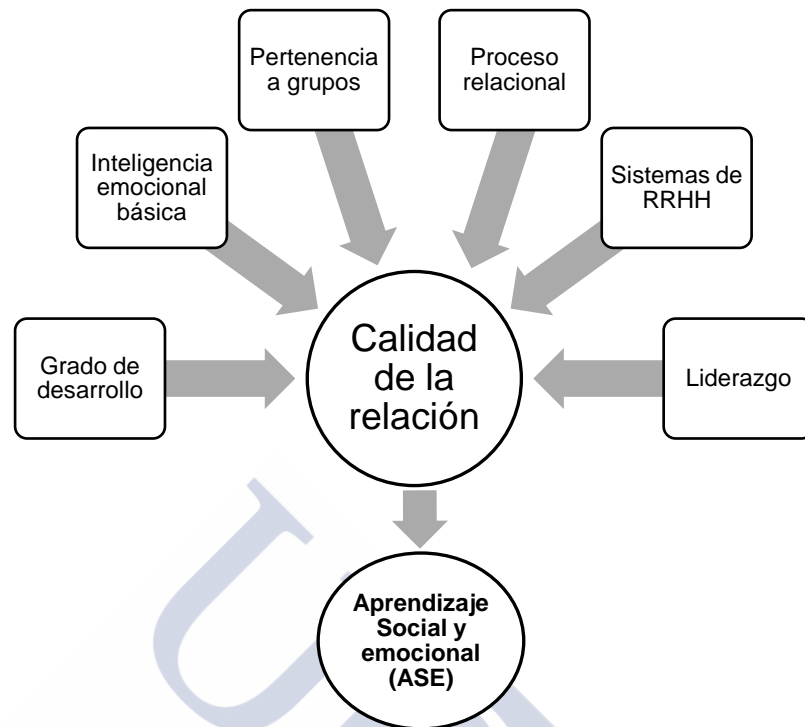
Figura 5.12: Proceso óptimo para fomentar la IE en las organizaciones.



Fuente: Goleman & Cherniss (2005, p.301)

Además, Kram y Cherniss, (2005) señalan los factores que conforman el aprendizaje social y emocional (ASE) a través de las relaciones: Inteligencia emocional básica, grado de desarrollo, pertenencia a grupos, proceso relacional, sistemas de recursos humanos y liderazgo influyen sobre la calidad de la relación y ésta a su vez sobre el aprendizaje social y emocional (Figura 5.13).

Figura 5.13: Factores que conforman el ASE a través de las relaciones



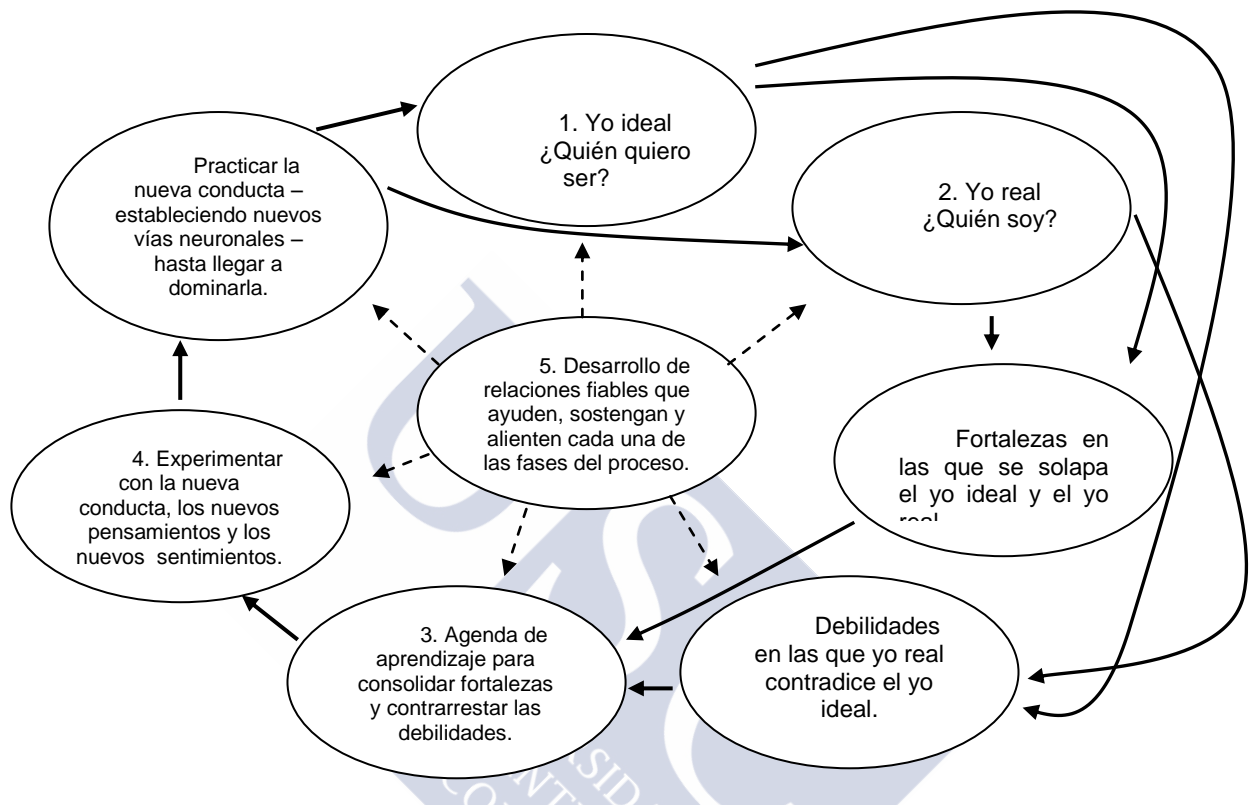
Fuente: Kram & Cherniss (2005, p.346)

Por su parte, la teoría del aprendizaje autodirigido de Boyatzis (Goleman, Boyatzis y McKee, 2007), parte de una premisa fundamental acerca del comportamiento humano: los cambios significativos y perdurables en adultos sólo se producen cuando éstos quieren cambiar. Se trata por tanto de un cambio **autodirigido** (Figura 5.14). De acuerdo con el modelo, “*el cambio exitoso y duradero tiene lugar mediante un proceso que atraviesa las siguientes fases*” (Goleman, Boyatzis y McKee, 2007, p. 151):

- *Primer descubrimiento: Yo ideal (¿quién quiero ser?).*
- *Segundo descubrimiento: Yo real (¿quién soy yo?, ¿cuáles son mis fortalezas y mis debilidades?).*
- *Tercer descubrimiento: Mi agenda de aprendizaje (¿cómo puedo desarrollar mis fortalezas al tiempo que corregir mis debilidades?).*
- *Cuarto descubrimiento: Experimentar y practicar las nuevas conductas, pensamientos y sentimientos hasta llegar a dominarlos.*

- *Quinto descubrimiento: Desarrollar relaciones de apoyo y confianza que posibiliten el cambio.*

Figura 5.14: Teoría de Boyatzis de aprendizaje autodirigido



Fuente: Goleman, Boyatzis y McKee (2007, p. 150)

Por otra parte, diversas investigaciones desarrolladas por Kolb (1984), han demostrado que las personas aprenden más y mejor cuando utilizan los métodos de aprendizaje específicos, y que las modalidades de aprendizaje más útiles son las siguientes:

- Estilo **divergente**. Aprendizaje orientado a la **experiencia concreta y la observación reflexiva**; utilizan experiencias que permiten ver y experimentar lo que se está aprendiendo. Su posicionamiento ante las situaciones consiste en observar más que en actuar.
- Estilo **convergente**. Combina la **conceptualización abstracta y la experimentación activa**. Su punto fuerte es la aplicación práctica de

ideas. Las personas con este estilo de aprendizaje son mejores encontrando una utilización práctica a las ideas y teorías.

- Estilo **asimilativo**. **Conceptualización abstracta y observación reflexiva**. Fundamenta el aprendizaje en la construcción de modelos teóricos; el aprendizaje se basa en esbozar una teoría que dé sentido a lo que se observa. Las personas con este estilo de aprendizaje son mejores entendiendo una amplia gama de información y organizándola de forma concisa y lógica.
- Estilo **adaptativo**. Aprendizaje a través de la **experiencia concreta y la experimentación activa**, a través del acierto y del error; las personas con este estilo aprenden principalmente de la experiencia, tomando parte activa en las situaciones.

La apuesta por la formación de las empresas todavía resulta insuficiente y más si tenemos en cuenta que el conocimiento se queda obsoleto cada vez más rápido, como ya se ha señalado anteriormente.

Según datos del Club de Benchmarking del Instituto de Empresa (IE Business School 2012, p. 57), la inversión media en formación en 2011 en España fue de solamente 309 euros por empleado y año en empresas de gran tamaño, un 51,5% menos respecto a datos del 2007.

En esta nueva era, las organizaciones que desarrollen su capacidad para **aprender** y para **innovar** dispondrán de ventajas competitivas fundamentales.

El desarrollo de cualidades orientado a incrementar niveles de los valores corporativos inspirados en las fortalezas de carácter de la felicidad, definidas por Peterson y Seligman (2004), resulta por tanto un bloque de la gestión de personas de enorme utilidad para incrementar la inteligencia emocional de las personas individualmente, y de las compañías en general.

Repasando brevemente la relación de los valores corporativos recogidos en el primer nivel de actuación del modelo, se encuentran claramente definidos una serie de objetivos a conseguir a través de los programas de desarrollo

personal, como son: la empatía, el autoconocimiento, el autocontrol, la perseverancia, la independencia, la gratitud, la honestidad, el trabajo en equipo, el entusiasmo o energía, la humildad, y sobre todo la **confianza**, el **compromiso** y el **optimismo**.

Estas competencias sociales se pueden clasificar según Schabracq (Schabracq et al., 2003) en cuatro bloques básicos:

1. Efectividad personal y asertividad.
2. Gestión del tiempo.
3. Autocontrol y la empleabilidad.
4. Gestión del estrés laboral.

Tal y como señalábamos en el capítulo IV, según la teoría de Fredrickson (2009), “ensanchar y construir” (“the broaden and build theory”), los sentimientos positivos ensanchan nuestro repertorio de ideas y de acciones y nos ayudan a cimentar y construir recursos mentales duraderos. Su investigación sobre la influencia de los estados emocionales positivos en el pensamiento y la conducta, le ha llevado a concluir que el pensamiento de las personas que se sienten a gusto es más creativo, flexible, amplio y abierto. Además, en su opinión, las emociones positivas son fundamentales para reparar o superar las emociones negativas prolongadas, para aumentar los grados de resiliencia y para mejorar los niveles de felicidad de las personas.

En este sentido, la propuesta de intervenciones positivas de Lyubomirsky (2007), incluida también en el capítulo IV, constituye una referencia de eficacia contrastada para orientar los programas de desarrollo profesional y formación en el modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo. Estas intervenciones son:

- Expresar gratitud.
- Cultivar el optimismo.
- Evitar dar demasiadas vueltas a los pensamientos (*overthinking*) y evitar la comparación social.
- Practicar la amabilidad.

- Cuidar las relaciones sociales.
- Desarrollar estrategias para afrontar la adversidad (resiliencia, serenidad, paciencia, resistencia,...).
- Aprender a perdonar.
- “Fluir” más.
- Saborear las alegrías de la vida.
- Establecer retos y trabajar para conseguirlos.
- Practicar la religión y/o la espiritualidad.
- Cuidar el cuerpo y el alma: meditar, hacer ejercicio,...

Para el desarrollo de nuestra investigación, hemos tomado como referencia diferentes programas formativos en diferentes formatos (online, *blended* o presencial) entre los que mencionamos los siguientes:

En la presente investigación se han llevado a cabo los siguientes cursos y talleres presenciales, que podrían desarrollarse también en otros

1. Cómo se generan y se gestionan las emociones.

- Yo y el mundo:
 - Nuestro diálogo interno.
 - Cómo observamos el mundo.
 - Valores.
- Reconocer las emociones:
 - Emociones y tipos de emociones.
 - Identificarlas en ti mismo y en los demás.
 - Saber cómo se generan.
 - La pirámide personal y la ecuación o balance emocional.
- ¿Cómo nos afectan las emociones?:
 - A nivel individual.
 - En relación con otros.
- ¿Cómo transformar las emociones?:
 - Lo que puedes y lo que no puedes cambiar.

- La estructura de la emoción.
- Del bloqueo emocional al liderazgo consciente.
- Del miedo a la valentía.
- Del resentimiento a la paz.
- De la resignación a la ambición.

2. Talleres para aumentar el nivel de autoconocimiento:

- ¿Quién dices que eres?
- La importancia del autoconocimiento
- Emociones y tipos de emociones
- Estados de ánimo
- ¿Por qué percibimos el mundo de forma diferente?
- *Inner game* y estilos de pensamiento
- Creencias: limitantes y expansivas
- Herramientas de autoconocimiento
- *VIA Survey*: ser consciente de mis fortalezas y saber utilizarlas en el día a día.

3. Talleres de inteligencia emocional.

- ¿Qué es la inteligencia emocional?
- Emociones y tipos de emociones.
- Ciclo emocional.
- Modelo de inteligencia emocional.
- Autoconocimiento: autoconcepto, autoestima, creencias limitantes y expansivas...
- Gestión emocional: autocontrol, gestión de estrés, responsabilidad, tolerancia a la frustración y resiliencia.
- Habilidades sociales: asertividad, empatía, liderar-influir, gestión de conflictos, trabajo en equipo y comunicación.
- Habilidades de vida y bienestar: La Psicología Positiva, fluir, optimismo, bienestar y felicidad.

4. Taller para aprender a ser más felices.

- Medición de los niveles de optimismo, gratitud, felicidad general y felicidad percibida.
- Ladrones de la felicidad.
- Meditación.
- Toma de conciencia: pasado, presente y futuro.
- Desarrollo de autococimiento.
- Desarrollo de inteligencia emocional.
- Encontrar vocación a través de (SCP): Significado, competencia y placer.
- Desarrollo de metacompetencias.
- El constructo de la felicidad.
- Desarrollo de la resiliencia.
- Desarrollo de autoeficacia.
- Intervenciones positivas.
- Plan de vida.

5. Cómo desarrollar el coeficiente de optimismo y encontrar el equilibrio entre el éxito personal y profesional.

- La satisfacción personal y su efecto en el desarrollo profesional:
 - Factores que determinan la calidad personal: Conocimientos, habilidades, actitudes y valores.
 - Claves de la satisfacción personal: Salud, trabajo, ocio y amigos-familia-pareja.
 - Beneficios de la satisfacción personal y su repercusión en la vida profesional.
- El autoconocimiento y su implicación en nuestro rendimiento:
 - Cómo somos: Temperamento, carácter y personalidad.
 - Por qué somos como somos.
 - La razón versus la emoción.
 - La importancia de las autolimitaciones: Creencias autolimitadoras.
 - Cuál es nuestro potencial.
 - Relación entre nuestro Potencial y el Autoconcepto

- El desarrollo personal como base del éxito profesional:
 - El proceso del cambio personal: Deseo, decisión, determinación y disciplina.
 - Factores que potencian nuestro desarrollo: Las leyes mentales.
 - Asumir la responsabilidad individual.
 - Obstáculos que hay que superar: El miedo.
 - Gestionar y eliminar las emociones negativas.
 - Cómo gestionar adecuadamente el estrés y la tensión.
 - Cómo desarrollar una actitud mental positiva.

6. Comunicación positiva.

- El potencial que todos tenemos. Construye tu propia diferencia:
 - ¿Tenemos todos potencial y talento o el potencial es de unos pocos?
 - Desarrolla tus competencias emocionales y gana confianza para comunicar mejor.
 - Aprende a conocer tus puntos fuertes en la comunicación y fortalecerlos.
 - La conexión positiva con los demás.
- La herramienta fundamental para que nuestra comunicación funcione:
 - ¿Cómo crear vínculos especiales y motivadores?
 - ¿Porqué hay gente que consigue realmente entusiasmarlos cuando comunica?
 - El mensaje ¿positivo?
- Presentaciones brillantes
 - Hablar y seducir a través de las historias creíbles.
 - Ingredientes que no deben faltar y consejos infalibles para transmitir de forma eficaz.

7. El líder como generador de estrés en su equipo

- Concepto de estrés: Tipos, síntomas y consecuencias.

- Identificación y valoración de las diferentes fuentes de estrés: Gestión de imprevistos, creencias limitantes y anticipación de problemas.
- Principales ladrones del tiempo y generadores de estrés.
- Herramientas y habilidades para autogestionar el estrés y optimizar la eficiencia:
 - Pensamiento positivo y actitud constructiva.
 - De víctima a responsable: Tomar el control.
 - Técnicas de relajación: Respiración y visualización.
- El poder de una visión. Estados de ánimo y autogestión emocional.
- Hábitos saludables: Rutinas y estilo de vida.
- La práctica de la asertividad para controlar los generadores de estrés.

8. Solución positiva de conflictos

- El concepto de conflicto.
- Tipos y fases de conflicto.
- Los estilos de gestión positiva de conflictos: Ventajas, inconvenientes y situaciones.
- Emoción y comunicación durante el conflicto.
- Técnicas y herramientas para la solución positiva de conflictos:
 - El ciclo de coordinación de acciones.
 - El rediseño de relaciones.
 - La negociación por intereses vs. posiciones.
- La solución ideal de problemas.

9. Gestión de la resiliencia.

- La adversidad como reto y disparador de la excelencia.
- Patrones de respuesta: La resiliencia en acción.
- Creencias y modelos mentales.
- Coeficiente de Adversidad (AQ): Ámbitos de mejora.
- Indicadores de crecimiento personal:

- Pilares de la resiliencia.
- Tabla para metas.
- Pensar en preguntas.
- El reencuadre y las técnicas de pensamiento positivo: Sistema propulsor.
- Actitud proactiva: del “sí, pero...” al “¿por qué no?”
- Diseño del proyecto personal de crecimiento.
- Mejores prácticas.

10. Estilo de liderazgo: Cómo conseguir el compromiso del equipo. El líder-coach.

- Qué es y qué no es *coaching*.
- El *coaching* como palanca de crecimiento profesional: Formación, crecimiento y superación.
- Habilidades y herramientas del *coach*:
 - Lenguaje, emoción y cuerpo.
 - El poder generativo del lenguaje.
 - Los modelos mentales.
- Competencias conversacionales del *coach*:
 - Fundamentación de juicios.
 - Proponer e indagar.
 - Las columnas en las conversaciones.
- El *coach* como gestor de estados emocionales:
 - Distinción entre emoción y estado de ánimo.
 - Estados expansivos y restrictivos de ánimo.
- La motivación y los factores motivacionales. El poder de una visión.

Por último, se recoge la estructura de tres de los programas más importantes y reconocidos a nivel **mundial**, en el ámbito de la satisfacción con la vida y la felicidad. Estos tres programas han sido la referencia principal para las acciones e intervenciones positivas que se han descrito previamente.

A. Master sobre Fundamentos de Psicología Positiva, impartido por el profesor Tal Ben-Shahar en el College of Liberal and Professional Studies de la Universidad de Pennsylvania y anteriormente desarrollado en la Universidad de Harvard²⁰:

- Premisas básicas.
- Las creencias y la profecía autocumplida.
- Cuestión de foco.
- Gestión del cambio.
- Marcando objetivos.
- El perfeccionismo.
- La conexión entre el cuerpo y la mente.
- Las relaciones interpersonales.
- La autoestima.

B. Curso sobre Fundamentos de la felicidad, impartido por la profesora Sonja Lyubomirski en la Universidad de California Riverside²¹:

- Introducción a la Psicología Positiva.
- ¿Qué es la felicidad?
- ¿Por qué ser feliz?
- ¿Es posible aprender a ser feliz?, y si es posible, ¿cómo?
- Emociones positivas y vivir el presente.
- Gratitud y pensamiento positivo.
- Amor, bondad y amabilidad.
- La superación de la adversidad y el perdón.
- El establecimiento de objetivos.

²⁰ <http://www.sas.upenn.edu/summer/courses/term/2013B/subject/MAPP>

²¹ <http://psych.ucr.edu/>

- Espiritualidad.
- El cuidado del cuerpo.

C. Curso sobre la activación de las fortalezas. Cómo llevar a la práctica la investigación sobre las fortalezas de carácter, impartido por los profesores Ryan M. Niemiec, Director de Educación del VIA (Universidad de Utah) y Margarita Tarragona de la Universidad Iberoamericana de México²².

- Utilización de las fortalezas para conseguir tus objetivos.
- Uso excesivo o insuficiente de los puntos fuertes.
- El equilibrio o justo medio.
- “Puntos débiles” – la otra cara de las fortalezas.
- Aplicación en programas de coaching.

En todo caso será importante tener en cuenta que según Goleman y Cherniss (2005, p.41): *“cualquier esfuerzo por aumentar la inteligencia emocional de los miembros de una organización acabará fracasando a menos que afecte a las relaciones naturales que se forman entre dichos miembros”*. Las acciones formativas para el desarrollo de la inteligencia emocional tendrán valor limitado si no son completadas y **apoyadas** por el estilo de **liderazgo** y la **cultura** organizacional. Además, resulta imprescindible para llevar a cabo acciones de formación y desarrollo, crear un entorno y disposición adecuados tanto a nivel individual como colectivo y asegurar que las acciones de formación no se terminan en el propio taller o curso, sino que se habilitan las necesarias acciones de seguimiento, ya que tal como señala Goldsmith (2009), constituyen un elemento fundamental para el éxito del programa de desarrollo.

En definitiva, no podremos desarrollar aportaciones de valor y generar proyectos empresariales sostenibles, si no invertimos en el desarrollo de las

²² <http://viapros.org/www/en-us/training/activatingstrengthsexploringstrengths.aspx>

personas tanto en la actualización de conocimientos como en el desarrollo de habilidades y cualidades profesionales. Tal y como dice Villares (2009). “*Só tes outputs, cando tes inputs*”.

5.2.2.3. Entrevistas individuales de motivación y compromiso. Coaching individual y de equipo.

Más allá de los procesos de selección, no es habitual que las unidades de recursos humanos realicen **entrevistas periódicas** de motivación, interés y compromiso individuales, sin embargo, tal y como sugieren Kaye y Jordan-Evans, (2011, p. 185), “*para discernir como define la oportunidad cada empleado, los líderes deben entrevistarse con los empleados para preguntarles qué haría falta para que se quedaran en el trabajo y conservaran la pasión por él*”.

Llevar a cabo entrevistas individuales a toda la plantilla para conocer y analizar la situación profesional de cada persona en la empresa, desde un planteamiento de desarrollo personal y profesional, constituye una herramienta clave para la obtención de evidencias de cara a enfocar los planes de acción.

La necesidad de preservar el anonimato de los trabajadores a la hora de expresar sus opiniones en relación a los distintos elementos que conforman el clima laboral de la empresa, hace que en ocasiones al agregar los resultados se pierda una parte muy importante de la información y que por tanto, para la obtención de evidencias, se hace necesario profundizar sobre los resultados obtenidos como medias. Así por ejemplo, si en un área la mitad de sus miembros puntuase un nivel de compromiso del 80%, y la otra mitad solamente alcanzase el 20% el resultado global medio sería de un 50% del nivel de compromiso. Esta posibilidad hace necesario complementar las herramientas de medición agregada con entrevistas individuales para analizar en qué medida los resultados son **significativos** o es preciso realizar matizaciones.

McKee y McMillen (1992), han diseñado un método, al que llamaron indagación dinámica, para descubrir la realidad emocional de una organización:

las preocupaciones de los empleados, lo que necesitan los individuos, los grupos y la organización, en general, para alcanzar el éxito y superar también los obstáculos que se ocultan en su camino. El descubrimiento de la verdad de una organización también contribuye a establecer un lenguaje común para referirse a lo que realmente está ocurriendo y a la visión ideal de la empresa. El proceso de indagación dinámica consiste en entablar conversaciones y mantener entrevistas abiertas que apuntan a conectar con los **sentimientos** del individuo.

En las entrevistas individuales de motivación y compromiso (Figura 5.15) el departamento de recursos humanos tendrá la oportunidad de obtener información, además de sobre cualquier tema propuesto por el trabajador, sobre los siguientes aspectos:

- Nivel de motivación en su ocupación actual.
- Claridad de rol.
- Significado del trabajo.
- Valoración del clima laboral de su área y de la empresa en su conjunto.
- Satisfacción en la relación con sus superiores, sus compañeros y su equipo.
- Reconocimiento por parte de compañeros y superiores.
- Valoración de las oportunidades de desarrollo profesional.
- Valoración de su trayectoria en la empresa.
- Interés en incorporarse a otras áreas de la empresa.
- Capacitación a la hora llevar a cabo la estrategia.
- Gestión de las dificultades y del estrés en el trabajo.
- Expectativas laborales.
- Sugerencias, dudas,...

Resulta muy útil utilizar **pruebas psicométricas** como el DISC, el FIRO-B, o el MBTI, de forma previa a la entrevista como herramienta de acompañamiento, con el objetivo de propiciar el autoconocimiento como punto de partida en el desarrollo de la persona, darle sentido a su trabajo y ayudarle a encajar sus intereses profesionales con las necesidades de la empresa.

Figura 5.15: Modelo de entrevistas individuales de motivación y compromiso

| | | | | |
|---|------|--------------------------------|------|-------------|
| Entrevista a: | | Realizado por: | | Fecha: |
| | | | | |
| Resultado VIA Survey- 5 fortalezas esenciales- | | | | |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | | | | |
| Cómo te encuentras con respecto a : | bajo | media | alto | Comentarios |
| Presión/ sobrecarga | | | | |
| Rutina/ variedad de tareas | | | | |
| Ambigüedad de rol | | | | |
| Con tus compañeros | | | | |
| Con tu jefe | | | | |
| En la empresa | | | | |
| | | | | |
| Valora: | bajo | media | alto | Comentarios |
| Autoeficacia en tu puesto | | | | |
| Energía/ motivación/ entusiasmo | | | | |
| Carrera profesional/ expectativas de desarrollo | | | | |
| Formación (valoración y necesidades de formación) | | | | |
| | | | | |
| ¿Qué mejorarías en tu departamento? | | ¿Qué mejorarías en la empresa? | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Acciones/ Compromisos | | Comentarios finales | | |
| | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, estas entrevistas, que por sí mismas contribuirán a aumentar el **nivel de implicación** de los profesionales, proporcionan una oportunidad muy importante para que recursos humanos, en la línea señalada por Ulrich y Ulrich, (2010) se muestre como un departamento próximo y de

servicio. Como resultado de estas entrevistas procede plantear al trabajador la posibilidad de iniciar un proceso de *coaching*, que en todo caso, para asegurar un mínimo éxito, debe llevarse a cabo de modo **voluntario** ya que, tal y como hemos señalado, de acuerdo con la teoría del aprendizaje autodirigido de Boyatzis, (Goleman, Boyatzis y McKee, 2007, p.150), en los adultos sólo se producen cambios significativos y perdurables cuando éstos quieren cambiar.

Coaching.

Poner a disposición de los profesionales de la compañía la posibilidad de participar en un proceso de *coaching*, es una herramienta de suma importancia para conseguir aumentar los niveles de satisfacción y felicidad.

El *coaching* es un proceso conversacional orientado al aprendizaje que busca, partiendo de un aumento del nivel de autoconocimiento, mejorar la capacidad de autogestión de las personas y de los equipos, así como el aumento de las **habilidades sociales**, que como hemos visto, son fundamentales para incrementar los niveles de “éxito profesional” y de satisfacción laboral y personal, y tiene como objetivo generar cambios positivos que se concreten en **nuevos hábitos**.

“El coaching es una actividad que influye críticamente en el proceso de desarrollo de competencias mediante la información que facilita, la formación que produce y el entrenamiento que promueve”, (Cardona y García-Lombardía, 2007, p. 136).

De acuerdo con las investigaciones de Zenger y Stinnet, (2010, p. 41), *“el coaching efectivo presenta una correlación directa con el compromiso de los empleados, con su nivel de esfuerzo, con su satisfacción e implicación en el trabajo, con la intención de permanecer en la empresa y con la evaluación del desempeño que sus superiores realizan de su trabajo”*.

Existen dos tipos de *coaching*: *coaching* individual y de equipos.

Coaching individual.

El *Coaching* ejecutivo proporciona un espacio donde poder reflexionar y trabajar el rol de la persona en su ocupación, el sistema en el que se integra y las barreras que impiden un desarrollo adecuado de dicho rol.

Morgan, Harkins y Goldsmith (2005) hacen distinción entre cinco categorías de *coaching* ejecutivo:

- **Coaching comportamental:** Enfocado a ayudar a los líderes a lograr cambios positivos de largo recorrido en comportamientos interpersonales.
- **Coaching de vida y carrera:** Se enfoca en el crecimiento personal, en el desarrollo de carrera y en aspectos de la vida personal que tengan valor para la organización.
- **Coaching para el desarrollo del liderazgo:** Enfocado a desarrollar un liderazgo efectivo en individuos, o a ayudar a los líderes a desarrollar en su organización programas y sistemas que aseguren una generación continua y suficiente de líderes.
- **Coaching de cambios organizacionales:** Dedicado a una gran variedad de retos incluyendo la capacitación de una organización para la innovación, implantación de una opción y habilidad para desarrollar nuevas estrategias.
- **Coaching estratégico:** Enfocado a establecer la dirección de la organización a largo plazo.

La utilización de herramientas de coaching exige una capacitación específica y suficiente. El 63% de las compañías británicas utiliza el coaching como herramienta de gestión de personas, en la actualidad (CIPD, 2007). El resto de Europa sigue la misma tendencia y se puede decir que ha alcanzado un nivel de profesionalidad notable; en otros países como es el caso de España, el marco para el ejercicio del *coaching* está todavía en proceso de consolidación. En todo caso, los *coaches* internos y externos deberían satisfacer una serie de garantías, de acuerdo con los requerimientos definidos

por las asociaciones internacionales como la International Coaching Federation (ICF) y la European Mentoring and Coaching Council (EMCC).

Para AECOP (la Asociación Española de *Coaching*), el **código ético** y las **competencias** básicas del *coach* son²³:

1. Opera en el espacio entre los valores individuales y organizativos, facilitando la confluencia de ambos.
2. Comprende los sistemas empresariales, sus contextos, así como las dinámicas individuales y grupales.
3. Respeta profundamente al individuo, al tiempo que sirve a los intereses de las empresas, los roles de las personas en las mismas y cómo las iniciativas para mejorar el desempeño y estimular el cambio y transformación, afectan a todo el sistema.
4. Actúa como facilitador, nunca como protagonista, para mejorar la eficacia de la organización.
5. Comprende la tarea de los directivos y cómo su ejercicio puede separar desde las personas que son, y de los demás, cuando sólo se tiene en cuenta la ejecución del rol.
6. En su trabajo con el *coachee*, sabe contener la ambigüedad, para que sea él quien descubra lo más conveniente para sí mismo y para la empresa.
7. Facilita el cuestionamiento de la realidad para que sea el *coachee* quien, después de dialogar, descubra lo que le conviene a él mismo y a la empresa.

Por su parte, Zenger y Stinnet, (2010, p.266), señalan las 14 competencias necesarias para hacer coaching:

- Construir relaciones fuertes: prestar apoyo al desarrollo de otros, generar confianza, construir relaciones y fomentar la colaboración.
- Comunicar eficazmente: escuchar activamente, realizar preguntas poderosas, valorar la diversidad, dar *feed back* y recibir *feed back*.

²³ http://www.aecop.net/es/aecop/marco_etico

- Facilitar la acción y los resultados: ayudar a los demás a establecer las expectativas de objetivos y desempeño, inspirar a los demás hacia el cambio y fomentar la innovación.
- Proveer apoyo: dar reconocimiento y proveer seguimiento.

Los buenos *coaches* comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional.

En opinión de Boyatzis, (2005, p. 324), *“existen tres razones por las que una persona desearía desarrollar su inteligencia emocional: aumentar su eficacia en el trabajo, ser mejor persona o querer ayudar a que los demás desarrollen inteligencia emocional”*.

El objetivo de un proceso de *coaching* es ayudar a buscar al *coachee* nuevas formas de pensar; para ello se suele utilizar un promedio de 5 sesiones, dependiendo, evidentemente, del objetivo y/o necesidad del *coachee*. Las sesiones suelen tener una duración de entre una hora y media y dos horas y la metodología que se utiliza es eminentemente práctica a través de conversaciones, dónde el coach escucha sin juzgar y hace preguntas para ayudar a la otra persona a pensar y analizar las situaciones desde diferentes perspectivas, ayudándole a identificar y/o modificar sus patrones de conducta habituales y generar lo que se conoce como *“insight”*.

En un proceso de coaching todas las sesiones son importantes, pero la primera y la última son quizás las más críticas. La primera porque es donde se genera el entorno de confianza y se establecen las “reglas” sobre las que se regirá la relación entre *coach* y *coachee* y la última porque es el desenlace de esta relación y es el momento de valorar todo el proceso y lo que ha supuesto tanto para el *coach* como para el *coachee*.

Métodos más habituales de coaching individual.

a) Método GROW:

Las siglas G, R, O, W, responden a las fases del proceso de *coaching*:

- G: Fase de establecimiento de metas y objetivos, tanto de la sesión, como del proceso para el corto y para el largo plazo (**Goal**).
- R: Fase en la que se examina la realidad para explorar la situación presente (**Reality**).
- O: Fase en la que se contemplan las opciones y estrategias existentes (**Options**).
- W: Fase en la que se determina qué se va a hacer, cuándo, quién y la voluntad de hacerlo (**What, When, Who, Will**).

b) Modelo ontológico:

Se basa en la ontología del lenguaje y en la noción de observador, por la que cada persona crea las interpretaciones del mundo con las que vive. Para Maturana (2003), en ontología, nuestra manera de ser es vista como una interrelación dinámica entre nuestro lenguaje, nuestro cuerpo y nuestras emociones, donde el lenguaje hace referencia al pensamiento y el cuerpo al comportamiento y a las acciones.

El modelo ontológico tiene como objetivo mejorar la calidad de las **conversaciones** internas, o diálogo interior, y las conversaciones externas.

Para Echeverría (2013), otro de los grandes exponentes del coaching ontológico, toda organización se muestra como un sistema conversacional. En su opinión, empresas y organizaciones son redes dinámicas de conversaciones, en conversación con su entorno y la calidad con la que una empresa conversa será determinante en el nivel de efectividad de su desempeño y, por tanto, en su viabilidad, éxito o fracaso.

c) Método de *coaching* orientado a mejorar las fortalezas de carácter:

Este método desarrollado por Peterson y Seligman (2004) a través del *Values in Action Institute*, (VIA) se orienta hacia la consecución de mayores niveles de satisfacción con la vida y felicidad a través de tres fases, de **consciencia**, de **exploración** y de **aplicación**.

En la fase de consciencia, el objetivo es identificar cuáles son las mejores cualidades del *coachee*, qué talentos especiales posee, y qué actividades ha desarrollado, cuáles son los sueños y los objetivos y se apoya en el cuestionario VIA descrito en el capítulo 5.2.1.

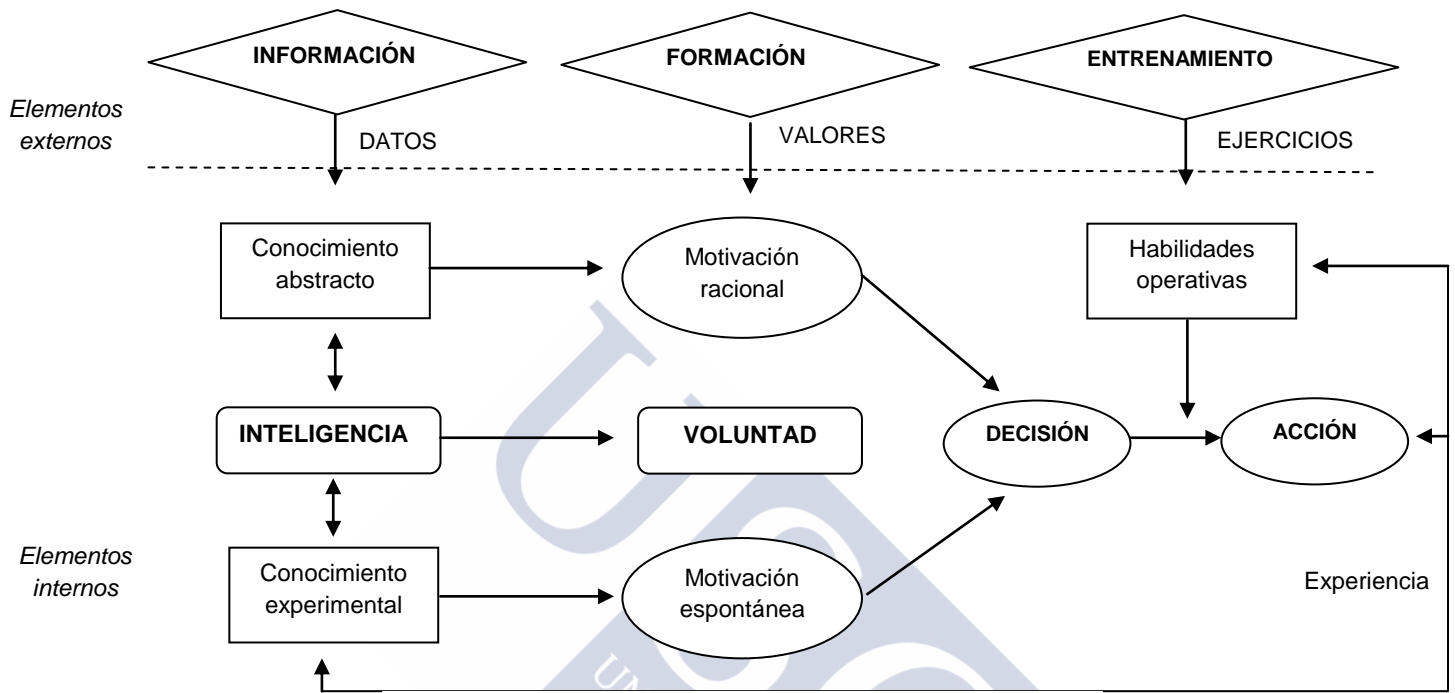
En la fase de exploración, se incide en cuáles son las fortalezas que emergen cuando está siendo su mejor yo, cuáles son las fortalezas que parece que se olvidan cuando está viviendo su peor momento y qué fortalezas suele utilizar para manejar una crisis o un estrés cotidiano.

En la fase de aplicación, se trabajan las fortalezas que se desean desarrollar, las metas y sueños y cómo llegar a ellas, y cómo se pueden utilizar las fortalezas para crear tu mejor vida.

El método diferencia dos tipos de fortalezas, las **fortalezas de foco**: creatividad, curiosidad, perseverancia, inteligencia social y liderazgo, y las fortalezas **de equilibrio**: perspectiva, justicia, trabajo en equipo, bondad y prudencia.

Este modelo de *coaching* es el que mejor encaja dentro del modelo de gestión de personas orientado a la felicidad que en el trabajo.

Figura 5.16: Modelo de desarrollo de competencias



Fuente: Cardona & García-Lombardía (2007, p. 125)

Emociones colectivas.

En opinión de Goleman, Boyatzis y McKee (2007), existen cuatro elementos fundamentales para contribuir al desarrollo de la cultura empresarial emocionalmente inteligente y eficaz:

1. El descubrimiento de la realidad emocional.
2. Visualizar el objetivo ideal.
3. Desarrollar acciones dirigidas a lograr el objetivo ideal.
4. El mantenimiento de la inteligencia emocional.

“Las emociones son enormemente contagiosas”, Zenger, Folkman y Edinger, (2009, p.95); también las emociones colectivas. El contagio emocional se define como: “la tendencia a imitar y sincronizar automáticamente las expresiones faciales, las vocalizaciones, las posturas y los movimientos con otra persona y, por consiguiente, a converger juntos emocionalmente”, (Hatfield, Cacioppo y Rapson 1994, p.5). Los grupos también poseen estados de ánimo y en muchas ocasiones funcionan de manera colectiva.

Tal y como señalan Fernández y Peñalver (2005) y Peñalver (2009) los estados emocionales colectivos son una realidad importante que las empresas deben gestionar por su alto **impacto en los resultados** empresariales.

En su opinión, existen cuatro diferentes tipos de emociones colectivas:

1. **Resentimiento:** Cuando un departamento, una parte de la empresa, o la empresa en su conjunto se encuentran en este estado emocional, las personas practican en el pensamiento negativo, no se identifican con la organización, aumenta la rotación, el absentismo y las inestabilidades laborales.
2. **Resignación:** Este estado emocional se caracteriza por la pasividad de las personas en la organización y la falta de iniciativa como consecuencia de la sensación de impotencia para influir en mejorar la realidad.

3. **Serenidad:** En este estado emocional las personas analizan la realidad con objetividad, el grado de implicación y compromiso es positivo, mejora la iniciativa y en definitiva, la productividad aumenta.
4. **Expansión:** Es el estado emocional deseado, ya que en él las personas manifiestan alto nivel de implicación y compromiso, altos y positivos niveles de energía, y están dispuestos a hacer esfuerzos extra cuando es necesario.

La gestión de las emociones colectivas se hace imprescindible como complemento a las acciones concretas de gestión de recursos humanos, ya que en algunos estadios emocionales colectivos como el resentimiento (típico por ejemplo después de expedientes de regulación de empleo), por muy oportunas y bien desarrolladas que sean las estrategias, las políticas y las herramientas de recursos humanos, los resultados no mejorarán si previamente o en paralelo no se consigue modificar el estado emocional grupal o colectivo.

Coaching de equipos.

Cardon (2003) señala que el *coaching* de equipos tiene como misión acompañar el desarrollo de la madurez cultural de un sistema colectivo, a través de la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo.

Druskat y Wolff, (2005), definen la inteligencia emocional grupal como la capacidad de un grupo para generar o compartir un conjunto de normas que regulen el proceso emocional de manera que cree confianza, identidad grupal y eficacia de grupo. En su opinión, la inteligencia emocional grupal opera a través de dos mecanismos:

1) Las normas culturales grupales influyen en la interpretación y la respuesta situacional frente a la emoción.

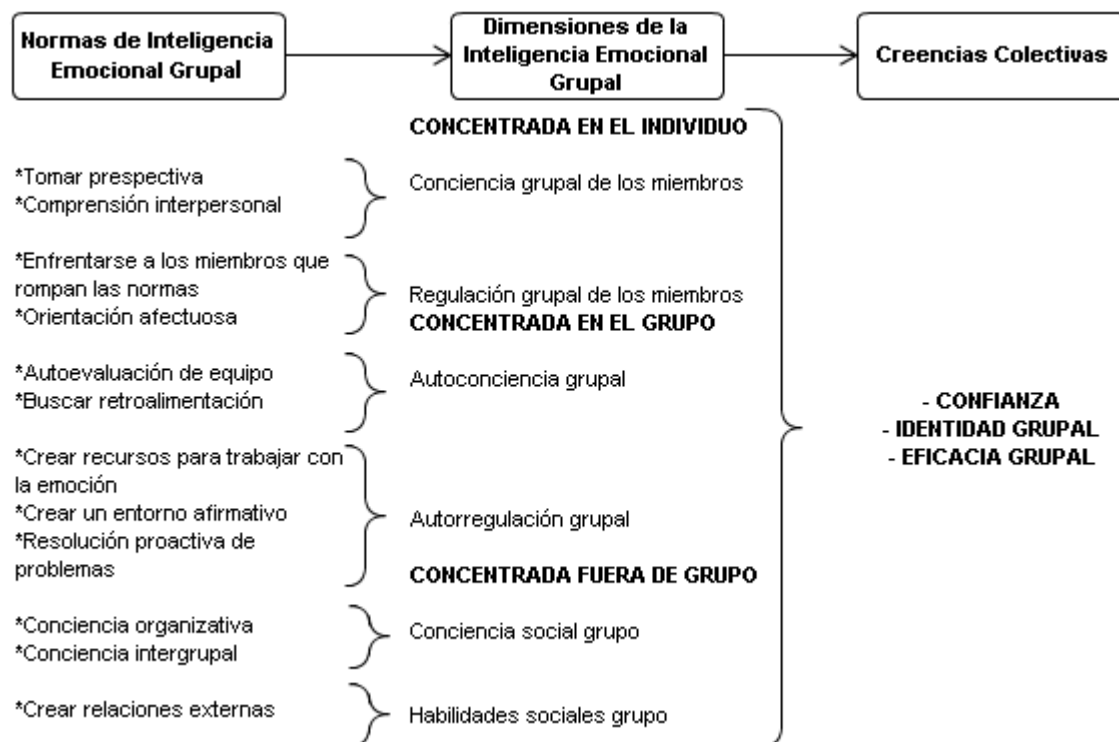
2) Que la conciencia emocional proporciona información acerca de temas que pudieran requerir de la atención del grupo. *“Por ello, el primer conjunto de normas de inteligencia emocional grupal debe actuar para*

equilibrar, para atender a las emociones y necesidades individuales de cada miembro, influyendo o regulándolas de manera que induzca comportamientos y actitudes deseables en sus miembros”, (Druskat y Wolff, 2005, p.212).

En su opinión, tal y como se recoge en la figura 5.17, las normas de inteligencia emocional grupal determinan sus dimensiones, y a su vez conforman las creencias colectivas (confianza, identidad y eficacia grupales):

- **Conciencia grupal de los miembros:** Tomar perspectiva y comprensión interpersonal.
- **Regulación grupal de los miembros:** Enfrentarse a los miembros que rompan las normas y orientación afectuosa.
- **Autoconciencia grupal:** Autoevaluación de equipo y buscar retroalimentación.
- **Autorregulación grupal:** Crear recursos para trabajar con la emoción, crear un entorno afirmativo y resolución productiva de problemas.
- **Conciencia social del grupo:** Conciencia organizativa y conciencia intergrupal.
- **Habilidades sociales del grupo:** Crear relaciones externas.

Figura 5.17: Dimensiones de la IE grupal



Fuente: Druskat y Wolff (2005, p. 213)

De acuerdo con Goleman, Boyatzis y McKee (2007 p. 229), “cuando los valores esenciales y la misión global del equipo están claros y cuando las normas de autogestión se hallan adecuadamente explicitadas y practicadas, la eficacia del equipo mejora espectacularmente”. En tal caso, las emociones positivas alientan la energía y la motivación necesarias para alcanzar los objetivos que el equipo se ha propuesto.

Los grupos sólo empiezan a cambiar cuando cobran conciencia de su realidad, especialmente en el caso de que esa realidad sea incómoda. Y, para ello, es preciso reconocerla a nivel emocional.

“A diferencia del proceso de reflexión y autodescubrimiento que se presenta a nivel individual, las secuencias necesarias para que los líderes puedan alentar la inteligencia emocional de los integrantes de sus equipos y de sus organizaciones no deben comenzar esbozando la visión ideal sino, muy al

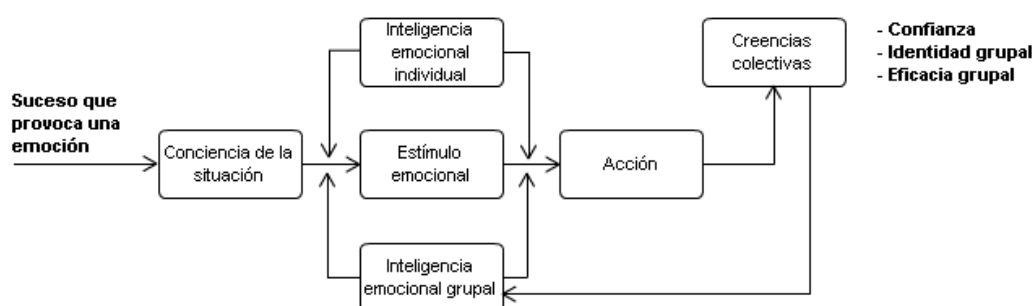
contrario, centrar su atención en la realidad. En el nivel grupal, pues, es preciso invertir la secuencia que propusimos para hacer frente a los cambios individuales” (Goleman, Boyatzis y McKee 2007, p. 218).

Esta diferencia se deriva de las distintas formas de motivar a los individuos y a los grupos. Los individuos nos sentimos más motivados a cambiar cuando establecemos contacto con nuestros sueños e imágenes reales, como si la visión de nuestro posible futuro personal nos proporcionase la energía y el compromiso necesarios para llevar a cabo el esfuerzo imprescindible para modificar nuestra conducta. Pero la visión ideal de los grupos, por su parte, suele ser bastante más distante y no proporciona suficiente motivación para invitar el cambio.

Comprender las emociones existentes en nuestro entorno y las normas de los equipos así como la cultura de la organización nos proporciona la base necesaria para esbozar la visión ideal del grupo, cuyo efecto movilizador dependerá, fundamentalmente, de su conexión con la visión personal de sus distintos integrantes. Después de haber entendido la realidad y la visión ideal será posible identificar las diferencias existentes y buscar la manera de coordinar la realidad con la visión del futuro. Cuanto más alineada se halle la realidad con el ideal, más duradero será el cambio.

El objetivo del *coaching* de equipos consiste en generar creencias colectivas basadas en la **confianza**, la **identidad grupal** y la **eficacia grupal** (Figura 5.18).

Figura 5.18: Relación entre el proceso emocional y las emociones colectivas



Por otra parte, el hecho de que todavía sean pocas las experiencias empresariales que promueven este tipo de acciones para fomentar la confianza en la empresa, hace que la utilidad del modelo se multiplique, pues no solamente contribuye a aumentar los niveles satisfacción y felicidad de los trabajadores (y en consecuencia el aumento de sus niveles de compromiso con la compañía, que como hemos visto impacta directamente en el resultado, en la productividad y en consecuencia en la sostenibilidad de la empresa), sino que además será un atributo de la marca como empleador, que permitirá mejorar su capacidad para atraer talento, actuará como un elemento clave para disminuir la rotación no deseada y constituirá una herramienta fundamental de marketing interno.

En definitiva, sentirse escuchado, implicarse y comprometerse, encontrar significado a lo que hacemos y sentir que formamos parte de un proyecto del que nos sentimos orgullosos, contribuye a aumentar nuestros niveles de satisfacción y felicidad, por lo que tanto las entrevistas individuales de motivación y compromiso, como los procesos de *coaching*, constituyen elementos de gran relevancia dentro del modelo.

5.2.2.4. Calidad directiva.

Las habilidades de los líderes tienen un impacto directo en los resultados de las organizaciones y en la satisfacción laboral de los miembros de sus equipos y es por ello que la calidad directiva es otro de los aspectos fundamentales del modelo de gestión de personas orientado a la Felicidad en el Trabajo.

Hay múltiples estudios que analizan la rotación no deseada de las compañías, y concluyen que es el jefe (y la ausencia de calidad directiva y de liderazgo del mismo), la causa número uno en el **abandono voluntario** de sus empresas. Una investigación desarrollada por Gallup sobre 2 millones de empleados en 700 empresas reveló que el tiempo que un empleado permanece en una

empresa y su productividad estarán determinados por su relación con su supervisor inmediato (Zipkin, 2000).

Existe una clara relación entre el nivel de satisfacción que las personas perciben sobre la relación que tienen con su superior y el deseo de permanencia en la compañía (Rath y Clifton, 2009) y a su vez con la evaluación del clima laboral; hasta el punto que, por ejemplo, en las principales encuestas de clima laboral como en el caso de la ya mencionada de Great Place to Work²⁴, tres de los cinco ámbitos/atributos que conforman el cuestionario y que son analizados, tienen que ver con la relación de los trabajadores con sus superiores: credibilidad, respeto y trato justo, frente al peso de la relación con la empresa (orgullo de pertenencia) y la relación con los compañeros, (camaradería).

De acuerdo con De Miguel (2010) existen múltiples teorías acerca del liderazgo que intentan explicar cómo aumentar la eficacia en la dirección de equipos de trabajo y la consecución de resultados

- La **teoría X e Y** de McGregor (1960) el lado humano de las organizaciones se basa en las características de las personas que componen los equipos y las presunciones que el líder tiene acerca de ellas y de sus comportamientos profesionales. De acuerdo con la teoría X que parte de la base de que a las personas no les gusta trabajar por naturaleza y en consecuencia tratan de evitarlo, los líderes deben ser autocráticos. De acuerdo con la teoría Y los directivos creen que las personas que conforman sus equipos ven el trabajo como una fuente de satisfacción y utilizan un estilo democrático.
- La **teoría de Blake y Mouton** (1964) establece que a la hora de dirigir equipos, los líderes eligen su propio estilo escogiendo entre el interés por las personas o el interés por la producción. A través

²⁴ <http://www.greatplacetowork.es/home>

de lo que denominaron parrilla gerencial identificaron nueve posibles niveles de orientación a resultados y nueve posibles niveles de orientación a las personas; estas combinaciones dan lugar a múltiples posibles estilos de liderazgo: “dejar hacer”, paternalismo, orientación al compromiso, autocrático, democrático, etc.

- Por su parte Hersey y Blanchard (1977), son los autores del denominado **modelo de liderazgo situacional**, que considera que la acción directiva debe desarrollarse en función de la madurez profesional de las personas del equipo y las tareas que éstas tienen que realizar proponiendo cuatro estilos directivos: dirigir, persuadir, participar y delegar.

Como vemos, las distintas teorías señaladas comparten la idea de que los líderes deben tener capacidad de adaptación al entorno, a las circunstancias y a las características de sus equipos por lo que se hace necesario que dispongan de altos niveles de inteligencia emocional. Tanto es así que si bien Goleman llegaba a la conclusión ya señalada en el apartado 5.2.2.1, de que el éxito profesional dependía en dos terceras partes de la inteligencia emocional frente a un tercio relacionado con el coeficiente intelectual, esta proporción aumenta hasta el 85% cuando la persona dirige un equipo de personas.

*“El **liderazgo emocionalmente inteligente** es vital para crear un clima laboral que alimente a los empleados y que les anime a darlo todo de sí; a su vez, ese entusiasmo se refleja en un aumento del rendimiento”,* (Goleman y Cherniss 2005, p. 78), como lo demuestra un estudio llevado a cabo por Williams, (1994, p. 78), que concluyó que las compañías cuyos directores generales demostraban tener más competencias de inteligencia emocional eran las que obtenían mejores resultados económicos, midiéndolos en términos de beneficios y crecimiento, entre empresas de tamaño similar. Desde esta misma orientación, las investigaciones de Perks y Bar-On (2010) sobre el modelo de liderazgo basado en la inteligencia emocional de Bar-On (1997) indicaron que de las 16 competencias que conforman el modelo, son seis las competencias y

habilidades de la inteligencia emocional que más predicen el liderazgo exitoso o de calidad:

1. El autoconocimiento (autoestima).
2. La gestión emocional (tolerancia al estrés).
3. La habilidad para controlar las emociones (Control de los impulsos).
4. Interacción social responsable (Responsabilidad social).
5. Optimismo y pensamiento positivo.
6. Felicidad y automotivación.

Las personas que obtuvieron puntuaciones altas en estas competencias demostraron ser unos líderes excelentes en la gestión de personas, procesos y organizaciones de acuerdo con la evaluación realizada a través del cuestionario 360° del Inventario del cociente emocional i-CE (Bar-On, 1997).

Otro estudio cuantificó el efecto del liderazgo sobre el deseo de permanencia de los trabajadores en las empresas con mayor profundidad. Spherion, una firma de recursos humanos y asesoría de Florida y Lou Harris Associates, detectaron que sólo el 11% de los empleados que calificaban a sus jefes de excelentes afirmó que probablemente buscarían otro empleo durante el año siguiente. No obstante, el 40% de los que calificaron a sus jefes a la baja señalaron su intención de abandonar la compañía. Es decir, los trabajadores con buenos jefes se muestran cuatro veces menos inclinados a dejar la empresa que aquellos que padecen malos jefes (Zipkin, 2000).

En opinión de Kram y Cherniss, (2005), el liderazgo es un factor organizativo que influye de manera significativa en el desarrollo de la inteligencia emocional de las organizaciones y los líderes emocionalmente inteligentes tienen como tarea fundamental movilizar a los miembros de sus equipos y ayudar a sus colaboradores a identificar las fortalezas de la organización en que apoyarse; al mismo tiempo, son personas que saben unir a los demás en torno a una imagen ideal, creando y ejemplificando nuevas formas de trabajo en equipo y que saben establecer relaciones positivas

(Goleman, Boyatzis y McKee, 2007). Además, entienden que la tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus colaboradores, contribuyendo a crear el clima emocional favorable indispensable para movilizar lo mejor que hay en ellos. Según estos autores, en su raíz, la esencia del liderazgo es emocional, entendiendo que las emociones no se oponen a la razón sino que forman parte de ella. Los mejores líderes comprenden el extraordinario papel que desempeñan las emociones en el entorno laboral. Los estudios que estos investigadores han llevado a cabo señalan que el **clima emocional** de una organización supone entre el 20 y el 30% de su rendimiento

Ya McClelland (2010) había llevado a cabo anteriormente investigaciones, sobre una muestra de 3871 directivos en el ámbito mundial, para analizar la relación entre clima laboral y resultados organizacionales y entre clima laboral y calidad directiva y los resultados fueron que altos niveles de compromiso y satisfacción correlacionan con altos rendimientos de los equipos y explican entre el 30 y el 50% del rendimiento.

Para Goleman (1999a), los mejores directivos saben cómo ayudar a las personas y sacan partido de sus posibilidades de desarrollo y para Caruso (2009), la calidad directiva depende cada vez más de la capacidad de generar elevados niveles de energía y de emoción positiva en sus equipos.

En 2008, Zenger y Folkman llevaron a cabo un estudio sobre la efectividad del liderazgo y su impacto en los resultados. Dicho estudio demostró que los grandes líderes marcan la diferencia en la obtención de resultados empresariales y confirmó que la calidad directiva es un factor clave a la hora de determinar los beneficios, la rotación del personal, el compromiso de los empleados, la satisfacción de los clientes, el crecimiento en ventas y otros indicadores de gestión. Según ambos autores, las empresas que disponen de directivos competentes contribuyen a generar entornos de **confianza** y **compromiso** y a aumentar los niveles de satisfacción laboral y por lo tanto de felicidad de sus trabajadores. Como consecuencia de la importancia de la calidad directiva en relación al rendimiento de las personas y

de su bienestar laboral, medir la calidad del liderazgo constituye por tanto una herramienta crítica para la obtención de evidencias que ayuden a enfocar las estrategias y los planes de acción de las empresas en materia de gestión de personas.

Existen múltiples herramientas para medir y mejorar la calidad directiva en las empresas. A continuación se recoge el modelo de medición de desarrollo de calidad directiva creado por Zenger y Folkman (2008) denominado *“The Extraordinary Leader”*. Un instrumento que por su enfoque positivo y por su **orientación a las fortalezas** de las personas encaja adecuadamente con el modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo objeto de esta tesis doctoral, con el objetivo de incrementar los niveles de satisfacción laboral y felicidad de los trabajadores.

De acuerdo con Ulrich (2008, p.17-18), *“para ser un líder extraordinario es necesario tener un gran carácter, ir poco a poco, sobresalir en algo, poner en contacto las competencias y potenciar las combinaciones, adoptar un enfoque no lineal para mejorar como líder, trabajar las fortalezas y poner remedio a las debilidades fatales”*.

El modelo *“The Extraordinary Leader”* se basa en datos obtenidos de más de 200.000 personas que han valorado a unos 25.000 líderes. El modelo se centra en las características comunes compartidas por los líderes de categoría superior según el resultado de las evaluaciones, concretamente por aquellos que alcanzan el 10% de las mejores valoraciones.

El objetivo de esta herramienta es aumentar el nivel de consciencia de cada profesional a través de las evidencias que genera una **evaluación 360°** dirigida principalmente a los mandos intermedios con responsabilidad sobre la gestión de un equipo y que aporta los resultados de la evaluación realizada desde distintas perspectivas, como se explica a continuación. Sentar las bases del autoconocimiento es fundamental para desarrollar después acciones concretas para alcanzar un estilo de liderazgo basado en un patrón definido que permite a los líderes discernir qué deben hacer para aportar más valor.

La metodología utilizada por *"The Extraordinary Leader"* divide el proceso de mejora de calidad directiva en tres fases:

- **Fase de evaluación:** Utiliza una encuesta de evaluación de 360°, en la que distintos evaluadores seleccionados por el evaluado, el modelo habla de un mínimo de 10 y un máximo de 30 evaluadores, entre los que se encuentran el superior inmediato, distintos compañeros profesionales en situación jerárquica paralela, algunos colaboradores de su equipo, clientes y su propia autoevaluación, contestan a un cuestionario que recoge las opiniones en relación a 16 competencias del liderazgo, a través de 54 preguntas que son la traducción a comportamientos observables de las 16 competencias. La escala de respuesta es:

5. Fortaleza sobresaliente
4. Fortaleza
3. Competente
2. Necesita alguna mejora
1. Necesita una mejora significativa
- No sé/No aplica

- **Fase de retroalimentación o *feedback*:** A través de un taller en el que participan los distintos evaluados, cada evaluado recibe los resultados acumulados en sus evaluaciones. El objetivo es facilitar el descubrimiento de cómo es percibido el evaluado en relación a las 16 competencias de liderazgo del modelo. Por otra parte, el informe de resultados permite la comparación entre la autoevaluación y la evaluación realizada por terceros, de tal manera que se mide también el nivel de autoconocimiento del evaluado. Los informes de los resultados son recibidos en el taller de forma confidencial por cada evaluado.

El informe facilita una comparación de los resultados individuales con los de la norma del Modelo “*Extraordinary Leader*”. Estas normas se basan en las evaluaciones de las competencias de participantes de distintas empresas, representan las puntuaciones correspondientes al percentil 75% y 90%

Además de lo ya señalado, el informe facilita un índice de resultados relativo al compromiso de los empleados que mide el grado en el que los colaboradores están satisfechos y motivados en su trabajo.

En esta fase resulta fundamental tener un nivel suficiente de autocrítica, de mantenerse abierto al *feedback* externo con intención de evaluar de modo realista la imagen personal, lo que reduce la denominada zona ciega en el modelo de la ventana de Johary (Luft, 1969). Un adecuado conocimiento de uno mismo (autoconocimiento), resulta clave para alcanzar una adecuada gestión de uno mismo (autogestión) y es un rasgo imprescindible para desarrollar altos niveles de liderazgo emocionalmente inteligente. De acuerdo con dicho modelo, existen cuatro zonas en relación al grado de conocimiento o desconocimiento que yo y los demás tenemos en relación a uno mismo:

- Zona **abierta** o pública: Es aquella información sobre mí que yo conozco y que otros también conocen.
 - Zona **oculta** o privada: Es aquella información sobre mí que yo conozco pero que mantengo reservada para mí mismo.
 - Zona **inconsciente**: Es aquella información sobre mí que no es conocida ni por mí y por los demás.
 - Zona **ciega**: Es aquella información sobre mí que otros conocen pero yo no.
-
- **Fase de desarrollo:** La identificación de las fortalezas y debilidades del evaluado se constituyen en evidencias de gran utilidad para enfocar acciones dirigidas a mejorar su calidad directiva. Estas

acciones normalmente abarcan actividades en el ámbito de la formación y/o el *coaching*.

Las 16 competencias diferenciadoras del modelo “*The Extraordinary Leader*” están agrupadas en cinco bloques y son:

a) Carácter:

1. Desarrolla elevada integridad y honestidad: Lidera con el ejemplo y actúa en consecuencia con lo que dice.

b) Capacidades personales:

2. Experto técnica y profesionalmente: Tiene credibilidad como consecuencia de sus sólidos conocimientos sobre los asuntos o problemas.
3. Analiza situaciones y soluciona problemas: Toma decisiones correctas de acuerdo con una combinación de análisis, conocimientos, experiencia y criterios.
4. Innova: Fomenta los enfoques alternativos y las nuevas ideas, genera soluciones creativas e ingeniosas y cuestiona de manera constructiva la forma habitual de hacer las cosas.
5. Practica el autodesarrollo: Busca siempre oportunidades para obtener el *feedback* de los demás y para aprender.

c) Orientación a resultados:

6. Promueve la obtención de resultados: Hace todo lo posible por cumplir los objetivos y las metas asignadas.
7. Establece metas exigentes y ambiciosas: Fomenta un espíritu de mejora continua.
8. Toma la iniciativa: Asume la responsabilidad personal de los resultados y no espera a recibir instrucciones.

d) Habilidades y destrezas interpersonales:

9. Se comunica frecuente y convincentemente: Es hábil para comprender y hacer comprender las ideas fundamentales en relación a los objetivos.
10. Inspira y motiva a otros a conseguir un elevado desempeño: Activa a las otras personas para que hagan un esfuerzo extra.

11. Construye relaciones: Tiene la confianza de los miembros del equipo, es accesible y maneja las situaciones difíciles de forma constructiva y con discreción.
12. Desarrolla a otros: Está verdaderamente interesado en el desarrollo profesional de los demás.
13. Colabora y trabaja en equipo: Establece relaciones de trabajo cooperativas y fomenta el espíritu de colaboración.

e) Liderazgo para el cambio:

14. Desarrolla una perspectiva estratégica: Establece una relación clara y de éxito entre su trabajo y la estrategia de negocio de la organización; gestiona de forma equilibrada el corto, el medio y el largo plazo.
15. Impulsa, promueve y lidera el cambio: Abandera y promueve nuevos proyectos o programas presentándolos del modo adecuado para que reciban el apoyo de los demás.
16. Conecta el grupo con el mundo exterior: Tiene capacidad para representar al equipo de trabajo ante otros grupos o departamentos clave.

Por su parte Cardona y García-Lombardía (2005), han desarrollado un directorio de competencias básicas del liderazgo agrupadas en tres dimensiones: dimensión del negocio, dimensión interpersonal y dimensión personal:

- **Dimensión del negocio:** Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa.
 - Visión del negocio: Capacidad de identificar riesgos y oportunidades en relación a la competitividad y efectividad del negocio.
 - Visión de la organización: Capacidad para conocer la empresa más allá de los límites de la propia función y comprender la interrelación entre las distintas unidades.

- Orientación al cliente: Capacidad para satisfacer las necesidades del cliente desarrollando una relación sostenible.
 - Gestión de recursos: Capacidad para utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, ágil y eficaz para obtener los resultados.
 - Negociación: Capacidad para alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas.
 - *Networking*: Capacidad para establecer y mantener una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.
- **Dimensión interpersonal:** Competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo.
 - Comunicación: Capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva.
 - Gestión de conflictos: Capacidad de diagnosticar y resolver conflictos interpersonales.
 - Carisma: Capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.
 - Delegación: Capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.
 - *Coaching*: Capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.
 - Trabajo en equipo: Capacidad de fomentar un entorno de colaboración y confianza entre los miembros del equipo.
 - **Dimensión personal:** Competencias que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa.

- Proactividad: Iniciativa, optimismo y ambición.
- Gestión personal: Gestión del tiempo, gestión de la información y gestión del estrés.
- Mejora personal: Autocrítica, autoconocimiento y aprendizaje.
- Autogobierno: Toma de decisiones, autocontrol, equilibrio emocional e integridad.

Las investigaciones de Zenger y Folkman, (2008) les permitieron concretar lo que ellos denominaron **20 hallazgos**:

1. Los grandes líderes marcan una gran diferencia en comparación con los líderes simplemente buenos.
2. Una organización puede tener muchos grandes líderes.
3. Los objetivos en el ámbito del liderazgo han sido en general poco ambiciosos.
4. La relación entre un mejor liderazgo y un rendimiento más alto no es exactamente incremental ni lineal.
5. El gran liderazgo consiste en poseer varios "postes de carpa" (pilares en los que se sostiene el liderazgo extraordinario) de capacidades complementarias entre sí. Los postes de carpa son: carácter, capacidades personales, orientación a resultados, habilidades interpersonales y liderazgo del cambio organizacional.
6. El liderazgo culmina con el abanderamiento del cambio.
7. No todas las competencias son iguales. Algunas diferencian a algunos líderes de los grandes líderes y otras no.
8. Las competencias de liderazgo están muy relacionadas entre sí.
9. Los líderes efectivos tienen estilos personales muy diferentes. No existe una sola forma correcta de liderar.
10. Las prácticas de liderazgo efectivo son específicas de cada organización.
11. La clave para desarrollar una gran capacidad de liderazgo es cultivar los puntos fuertes.

12. Una sólida combinación de competencias da origen a resultados casi exponenciales.
13. La grandeza no es consecuencia de la ausencia de puntos débiles.
14. Los grandes líderes no son percibidos como poseedores de puntos débiles importantes.
15. Las debilidades fatales deben corregirse.
16. Con frecuencia, las competencias del liderazgo se desarrollan de manera no evidente.
17. Los líderes no nacen, se hacen.
18. Los líderes pueden mejorar la efectividad de su liderazgo a través del autodesarrollo.
19. La organización y el jefe inmediato de la persona pueden ser de gran ayuda para desarrollar la capacidad de liderazgo.
20. La calidad del liderazgo en una organización pocas veces es superior a la de la persona que lleva el timón.

Además, de acuerdo con las investigaciones llevadas a cabo por los propios Zenger y Folkman, junto con Edinger (2009), aplicando su modelo de liderazgo a la muestra española, las empresas con mayor calidad de liderazgo:

- Consiguen una **rentabilidad** entre un 9,6 y un 18,2% mayor que las empresas con un nivel de calidad directiva media o inferior.
- Tienen una **rotación** de personal un 38% menor que las empresas con un nivel de calidad directiva media o inferior.
- Consiguen un **compromiso** de los miembros de sus equipos un 225% mayor que los líderes con un nivel de calidad directiva inferior y un 40% mayor que los líderes con un nivel medio.

“Después de examinar los datos que muestran la correlación entre el compromiso de los empleados y los comportamientos de liderazgo, quedó patente que lo que crea satisfacción entre las personas en el puesto de trabajo es conseguir llevar a cabo tareas que supongan un reto que sean significativas”, y en esta tarea el líder tiene un protagonismo decisivo (Zenger, Folkman y Edinger, 2009, p.85).

5.2.2.5. Condiciones laborales.

Si bien los distintos autores señalan que el dinero no da la felicidad, todos reconocen que la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano resulta imprescindible para plantearse alcanzar mayores metas de satisfacción y de felicidad.

Recordando la pirámide de Maslow (1943) y los planteamientos de Hertzberg (1959) y McClelland (1961), a los que ya hicimos referencia anteriormente, las empresas pueden influir también en el grado de felicidad de sus trabajadores contribuyendo a satisfacer las necesidades higiénicas, en el ámbito fisiológico y de seguridad, ya que las condiciones laborales y una oferta adecuada de beneficios sociales tendrán un impacto muy positivo sobre las necesidades de alimentación, descanso, seguridad física, de empleo, recursos, familiar, e incluso de salud y de propiedad privada.

A continuación se desarrolla una propuesta de condiciones laborales orientada a incrementar los niveles de bienestar y satisfacción laboral, estructurada en tres apartados: beneficios sociales, calidad en el empleo y flexibilidad y conciliación laboral.

1. Beneficios sociales:

Si utilizamos la clasificación propuesta por Delgado (2004), los beneficios sociales más comunes en las empresas españolas se pueden clasificar en:

a. Beneficios relacionados con el consumo:

- Los encaminados a la protección de riesgos: Seguros de vida y accidentes, seguros médicos e incluso, aunque poco habituales, seguros de automóviles, hogar y asistencia en viaje.
- Facilitadores de la vida del profesional: Ayuda comida, ayudas para el cuidado de menores (guarderías), gimnasios y clubes sociales, vehículos de empresa para fines particulares, vivienda y teléfonos móviles o conexiones de Internet de alta velocidad.

- Los encaminados a mejorar la capacitación: Formación en general y ayudas para la compra de equipos informáticos.
- b. Beneficios relacionados con el patrimonio:
 - Sistemas de previsión empresarial: Planes de pensiones y seguros colectivos de vida o planes de jubilación.
 - Planes de acciones: Entrega de acciones u opciones sobre acciones.

2. Calidad en el empleo:

Otro elemento muy importante que afecta a las necesidades básicas de las personas, en el ámbito de la percepción de la seguridad, es la calidad en el empleo; y si bien, es clara la evolución de los entornos laborales hacia condiciones que permitan una mayor flexibilidad de las empresas, la estabilidad laboral y los contratos de calidad, son elementos críticos.

3. Flexibilidad y conciliación laboral:

Como señala Seligman (2003), el trabajo es un ámbito en el que utilizar de forma cotidiana nuestras fortalezas, por lo tanto un ámbito propicio para ser feliz, sin embargo es necesario un adecuado equilibrio entre el trabajo y los otros tres ámbitos identificados por Seligman: el ocio, el amor y la educación de los hijos, es decir, la vida personal. En ese mismo sentido, García-Sánchez, (2004, p. 168), define la calidad de vida profesional como *"la experiencia de bienestar derivada del equilibrio que percibe el individuo entre las demandas o cargas de un trabajo profesional intenso completo y los recursos (psicológicos, organizacionales y relacionales) de que dispone para afrontar esas demandas, de forma que a lo largo de la vida se consiga un desarrollo óptimo de la esfera profesional, familiar y personal"*.

Las organizaciones que pretendan aumentar los niveles de felicidad de sus trabajadores para incrementar sus niveles de compromiso, pueden utilizar distintos instrumentos de conciliación laboral; en este sentido introducir medidas que **flexibilicen** los modelos tradicionales de relación entre la

empresa y el profesional para hacer frente tanto a las exigencias laborales como a las exigencias personales, resulta una herramienta de gran eficacia.

Las principales estrategias de conciliación se pueden agrupar en tres apartados (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 257):

- Las que se centran en la implantación de sistemas que permiten una mayor flexibilidad en el horario y en el lugar de trabajo, y las excedencias.
- Las estrategias que se focalizan en ofrecer beneficios para el cuidado de los niños u otras personas a su cargo.
- Otras medidas que van desde la adaptación del puesto de trabajo, a políticas de asesoramiento y formación, así como una serie de beneficios sociales o extrajurídicos.

A continuación se recogen una serie de medidas, propuestas por Delgado (2004), que favorecen la conciliación laboral:

- Horarios de trabajo flexibles: Estos programas consisten en escalonar las horas de entrada y salida en determinados profesionales.
- Empleos compartidos: Puestos de trabajo cubiertos con dos o más personas en régimen de media jornada por lo que se promueve el empleo a tiempo parcial y las jornadas reducidas.
- Teletrabajo: Trabajo desde el hogar apoyándose en las posibilidades que ofrece la tecnología.
- Semana comprimida: Concentración de las jornadas laborales con la intención de, o bien incrementar la duración de los períodos de descanso, como es el caso de la tarde los viernes libre, o bien concentrar la jornada laboral anual en determinados períodos del año o estaciones, buscando la mayor satisfacción de las personas a través del disfrute de la vida personal, como es el caso de las jornadas intensivas de verano.
- Períodos sabáticos: Ausencias prolongadas que permiten la atención de asuntos personales, asegurando la reincorporación.

- Tiempo cuando lo necesites: Flexibilidad para asuntos personales y para el disfrute de vacaciones.

Uno de los elementos que seguramente aceleren cambios sustanciales en las relaciones laborales del futuro, como consecuencia de la influencia de la utilización de la tecnología será el **teletrabajo**. A continuación se muestran las ventajas e inconvenientes del teletrabajo, tanto desde el punto de vista de la empresa, como del trabajador:

Ventajas para la empresa

- Mayor productividad debido a la implantación del trabajo por objetivos.
- Menor necesidad de infraestructuras y en consecuencia, reducción de costes.
- Eliminación de control horario y generación de confianza.
- Mayor flexibilidad organizativa.
- Mejor aprovechamiento de los puestos de trabajo, que pueden ser compartidos.
- Mayor posibilidad de integración de discapacitados.
- Mayor responsabilidad social y medioambiental

Inconvenientes para la empresa

- Incremento de los costes de supervisión.
- Posible reducción de la productividad.
- Necesidad de desarrollar nuevos canales de comunicación.
- Necesidad de establecer sistemas específicos de seguridad y acceso.
- Posible reducción de la vinculación laboral y el compromiso.
- Al no poder ser aplicado en todas las ocupaciones puede percibirse cierta discriminación.

Ventajas para el trabajador

- Mayor flexibilidad, autonomía y movilidad.
- Conciliación vida familiar – vida profesional.
- Mejor integración laboral de personas con discapacidad.
- Menor estrés y más tiempo libre.
- Menos desplazamientos.

Inconvenientes para el trabajador

- Desvinculación emocional.
- Reducción del sentido de pertenencia.
- Mayor aislamiento.
- Posible discriminación de género.
- Necesidad de disciplina y fuerza de voluntad.

Por su parte, el Centro Internacional Trabajo y Familia, del IESE de la Universidad de Navarra (Poelmans y Chinchilla, 2002), ha desarrollado un cuestionario para evaluar el nivel de cada empresa como **entidad familiarmente responsable**. Este cuestionario está dividido en tres apartados:

- **Políticas familiarmente responsables:** El cuestionario evalúa el número de empleados de cada empresa que tienen acceso a las distintas ventajas:
 - Horario laboral flexible.
 - Trabajo a tiempo parcial.
 - Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana.
 - Jornada reducida a cambio de una reducción salarial.
 - Permiso por maternidad superior al establecido por ley.
 - Excedencia por cuidado de un familiar.
 - Calendario de vacaciones flexible.

- Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar.
- Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo.
- Sustitución del personal que está de permiso.
- Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo.
- Posibilidad de trabajar desde casa.
- Asesoramiento profesional.
- Asesoramiento personal o familiar.
- Formación sobre temas familiares.
- Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia.
- Formación en materia de gestión del tiempo y estrés.
- Servicio de guardería.
- Seguro de vida.
- Seguro de accidentes.
- Asistencia sanitaria para familiares directos.
- Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre, (*outplacement*).
- Plan de jubilación.
- Ticket o servicio de restaurante subvencionado.
- **Facilitadores familiarmente responsables:** El cuestionario evalúa cuántos directivos de la empresa están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo-familia y si existe presupuesto para las políticas familiarmente responsables.
- **Cultura familiarmente responsable:** El cuestionario analiza distintos aspectos relacionados con la cultura empresarial:
 - Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa.
 - Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la trayectoria profesional de un empleado en la empresa.
 - Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar.
 - Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora.

- Las decisiones del departamento de personas tienen en cuenta la situación familiar/personal.
- Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia.

Un estudio realizado por la Universidad de Nueva Gales del Sur, Australia, (2004), ha demostrado que la introducción de este tipo de planes producen varios beneficios:

- Mayor productividad y motivación de los empleados que pueden rendir al cien por cien en el trabajo sin distraerse en asuntos particulares.
- Mejora de la moral y el compromiso entre los empleados.
- Puestos de trabajo más adaptables a los cambios.
- Reducción del estrés de los empleados.
- Reducción del absentismo y rotación de los profesionales.

Por otra parte, a la hora de diseñar y desarrollar un modelo de beneficios sociales competitivos es importante orientarse a la **individualización**; dado que en las empresas conviven realidades diversas, conviene diseñar un plan de beneficios orientado a las diferentes necesidades, de manera que la flexibilidad de los mismos permita adaptarse a cada momento de la vida del profesional.

Además, es importante tener en cuenta la facilidad con la que las personas descuentan los beneficios adquiridos. De una forma natural, pasamos a un segundo plano todo aquello que ya tenemos, fijando la atención únicamente en aquello de lo que carecemos. Esta rueda “hedonista” es una fuente importante de frustración y pesimismo, por lo que se hace necesario desarrollar acciones que contribuyan a poner en valor el esfuerzo realizado por las organizaciones para dotar de contenido al plan de beneficios sociales. Resulta muy útil establecer alguna forma de copago para el disfrute de los beneficios sociales, ya que de esta manera el beneficiario es consciente a través de la pequeña parte que copaga, de la gran parte que no copaga; e

incluso permite ahorros importantes, ya que cuando el beneficiario no valora el servicio suele darse de baja para evitar tener que copagar.

También resulta útil poner a disposición de los trabajadores herramientas de cálculo o simuladores que cuantifican el impacto de los distintos beneficios sociales en la renta neta del trabajador.

No obstante, cada vez pesa más la parte de la **flexibilidad** en la motivación y el compromiso de los trabajadores, y cada vez es más difícil motivar exclusivamente a través de la retribución o las condiciones laborales. Por otra parte, sería como tratar de competir en un mercado (en este caso del talento) únicamente a través del precio. Está demostrado que cuando nuestro producto se posiciona exclusivamente en precio, la competencia siempre pueden mejorar la oferta, lo que en el caso de los profesionales sería tanto como, que si sólo gestionásemos la motivación a través de la retribución, sería fácil competir a través de una mejor retribución.

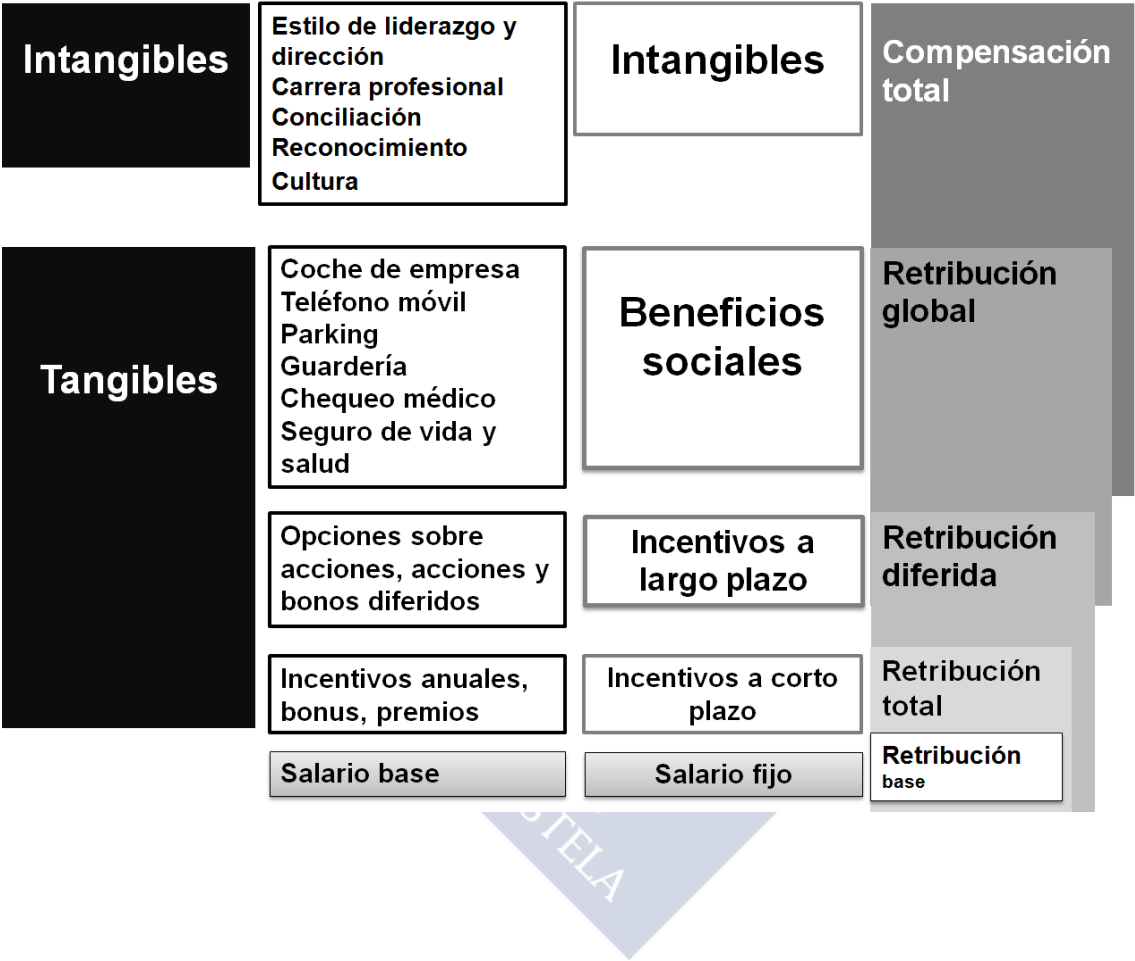
La percepción de los beneficios sociales recogida a través de la encuesta de clima laboral resulta fundamental para redirigir los beneficios hacia una mayor eficiencia y eficacia.

En la actualidad, está aumentando considerablemente la importancia de poder elegir un trabajo que favorezca el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral (Chalofsky, 2010).

Los entornos laborales positivos se caracterizan porque los líderes y mandos intermedios comprenden la importancia del equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, y están dispuestos a apoyar a los miembros de sus equipos a conseguirlo. En opinión de Cabrera (2012), los departamentos de dirección de personas deberían tener en cuenta la importancia de ofrecer beneficios laborales que contribuyan a aumentar la calidad de vida de los trabajadores.

En resumen, tal y como se recoge en la figura 5.19, la compensación total engloba la retribución global y una serie de intangibles relacionados con la cultura empresarial y la calidad directiva. La retribución global, a su vez, incluye la retribución fija, los incentivos a corto y largo plazo y los beneficios sociales.

Figura 5.19: Cuadro resumen del desglose de la compensación total



5.2.3. Nivel III de actuación: herramientas de medición para la generación de evidencias en el modelo.

El tercer nivel de actuación del modelo consiste en una serie de herramientas de medición sobre el funcionamiento y valoración conseguida por las distintas acciones llevadas a cabo a través de los bloques funcionales de la gestión de las personas orientados a aumentar los niveles de felicidad de los profesionales en el trabajo.

Dentro de los distintos ámbitos de gestión en la empresa, posiblemente sea el factor humano el que más dificultades de medición plantea; esta dificultad para medir la aportación de recursos humanos deriva de su **intangibilidad**.

La primera referencia a la medición del valor del capital humano en la empresa fue desarrollada en la Barry Corporation en Estados Unidos en los años 60 (Cascio, 1999 cit. en Simón, Rojo y Molina, 2011, p.10). Esta compañía incluyó en su memoria anual de 1967 lo que denominaron "valor del capital humano de la empresa" y presentaba la información en cinco categorías: reclutamiento y adquisición, formación formal, formación a través de métodos informales, experiencia y desarrollo.

Más tarde, Kaplan y Norton (1992) publicaron el cuadro de mando integral, en el que (como ya hemos señalado, en el apartado 4.1), enlazaban la estrategia de la empresa y las distintas áreas de actuación de las compañías: Finanzas, clientes, procesos, y por último aprendizaje y desarrollo (gestión del capital humano).

Por su parte, Becker, Huselid y Ulrich (2001, p. 19), para dar respuesta a preguntas como: *“¿Cómo puede ayudar recursos humanos a su empresa para mejorar en el mercado?”*, propusieron un modelo de cuadro de mando de recursos humanos con un conjunto de indicadores clasificados en cuatro grandes categorías:

- Éxito de la fuerza de trabajo: Resultados de recursos humanos (absentismo, rotación y desempeño).

- Inversión de la fuerza de trabajo: Costes de personal.
- Alineamiento: Grado de consistencia entre la orientación de las prácticas implantadas y los parámetros de negocio.
- Competencias de recursos humanos: Grados de cualificación, competencias y especialización de los técnicos del área.

Y es el trabajo de Fitz-Enz (2010) el que, en opinión de Simón, Rojo y Molina (2011), ha supuesto uno de los mayores avances en la medición del capital humano, en concreto desde la práctica del **benchmarking** de recursos humanos.

El término *benchmark* significa punto de referencia, y parece fundamental encontrar puntos de referencia sobre cómo gestionar el capital humano para establecer una comparación adecuada con cómo lo gestionamos, y en ese sentido, resulta de interés obtener puntos de referencia en un doble plano, tanto en el territorio geográfico de acción de cada empresa como en su sector de actividad.

En España el Club de Benchmarking de Recursos Humanos del Instituto de Empresa constituye el principal foro en el que las principales empresas de los distintos sectores comparten información en materia de gestión de personas. Inició su actividad en 2003 y en la actualidad participan 104 organizaciones empresariales agrupadas en gran consumo, industria, sanidad, TIC y turismo y ocio.

Para Simón, Rojo y Molina (2011) principales responsables del Club de Benchmarking de Recursos Humanos del Instituto de Empresa los indicadores de gestión de recursos humanos se pueden estructurar en tres tipos (Figura 5.20):

- **Contenido:** Se orienta hacia qué se quiere medir: resultados de negocio, calidad del capital humano en términos demográficos, prácticas de recursos humanos y resultados obtenidos por esas prácticas.

-
- ```
graph TD; A([UNIDAD DE MEDIDA]) --> B[Cantidad]; B --> C[Calidad]; C --> D[Tiempo]; D --> E[Coste]; E --> F[Resultados]; E --> G[Intensidad]; F --> H[Prácticas]; H --> I[Demográficos]; G --> J[Cobertura]; J --> K[Existencia];
```

Fuente: Simón, Rojo y Molina (2011, p. 14)

290



de **evidencias** y, por otro lado, sirve como base para evaluar el rendimiento. En opinión de Becker, Huselid y Ulrich, (2001, p. 53) *“para integrar recursos humanos en un cuadro de mando del rendimiento empresarial, los directivos deben identificar los puntos de intersección entre recursos humanos y el plan de implementación estratégico de la organización”*. Esos puntos los denominan **propósitos estratégicos** y se dividen en factores de rendimiento, que son capacidades o bienes relacionados con las personas, como la productividad, la satisfacción laboral y los factores posibilitadores que refuerzan los factores de rendimiento, como puede ser un cambio en la estructura organizativa. Para estos autores, el cuadro de mando de recursos humanos deberá permitir controlar los costes y crear valor, medir los indicadores causa, evaluar la contribución de recursos humanos a la implementación de la estrategia y al buen funcionamiento de la organización en general, permitirá que los profesionales de recursos humanos gestionen de forma efectiva sus responsabilidades estratégicas y fomentará la flexibilidad y el cambio.

El uso de herramientas que ayuden a medir la calidad y los efectos de su trabajo permitirá a recursos humanos aumentar la eficacia y la credibilidad interna ya que facilitará controlar los costes generados resaltando la eficiencia operacional, evaluar la contribución de recursos humanos a la implementación de la estrategia y al buen funcionamiento de la organización, hacer un seguimiento pormenorizado y sobre todo ágil de la eficiencia en la gestión de recursos humanos y por último, disponer de una visión general de la gestión de recursos humanos.

Como señalaban Boudreau y Randstad, (2007) para construir una nueva ciencia de gestión de personas a través de la gestión de evidencias, es necesario crear un **marco global** en el que integrar los distintos bloques funcionales de la gestión de personas, definir y desarrollar un modelo cultural compartido, y además orientar a la organización hacia la optimización para lo cual es necesario desarrollar sistemas de gestión que nos proporcionen datos, indicadores, estudios y análisis que nos permitan tomar decisiones orientadas a la creación de valor a través de la creación de impacto positivo en los objetivos de la compañía, mejorando la efectividad y por supuesto la eficiencia.

Parece clara, pues, la importancia de que recursos humanos aumente la utilización de **indicadores** y de herramientas de medición en todos los ámbitos de su gestión, para aumentar así la calidad del servicio, aunque la existencia de indicadores y herramientas de medición son necesarias pero no suficientes para asegurar que las decisiones se orientan a evidencias. El objetivo es que los indicadores para la toma de decisiones lleguen a ser más sistemáticos, consistentes y que sean menos de recursos humanos y más compartidos entre recursos humanos y el resto de las áreas o clientes internos. Sin embargo, muchos de los indicadores de recursos humanos nacen casi exclusivamente con la intención de justificar la utilidad de los presupuestos y partidas de gasto de recursos humanos. Por otra parte, el desarrollo de indicadores se ha venido orientando principalmente en su mayoría hacia el ámbito de la eficiencia y concretamente con todo aquello que tiene que ver con costes y beneficios.

De acuerdo con los argumentos introducidos en esta tesis doctoral en relación a la necesidad de reinventar el management y concretamente la gestión de las personas, resulta necesario ampliar el foco de las herramientas de medición hacia ámbitos intangibles como los niveles de confianza, la motivación y el compromiso.

A continuación, se recogen distintos indicadores para la medición y gestión de evidencias en el área de los recursos humanos segmentados funcionalmente de acuerdo con la estructura desarrollada por Hay Group (2006):

#### **1. Perfil de la organización y RRHH.**

- Plantilla de organización y recursos humanos en % sobre el total de la plantilla.
- Edad y antigüedad.
- Distribución de la plantilla por titulación.

#### **2. Planificación y políticas.**

- Distribución de la plantilla por tipo de contratación.
- % rotación total.
- % rotación voluntaria.

- Distribución de la plantilla por categoría profesional.
- % de mandos intermedios por unidad.

### **3. Selección y acogida.**

- % selección interna vs externa.
- Duración media de los procesos de selección.
- Nivel de satisfacción del cliente interno.

### **4. Desarrollo:**

- Horas de formación por empleado y año.
- Presupuesto de formación en % sobre masa salarial total.
- % formación interna vs externa.
- % formación presencial vs *e-learning*.
- % formación por contenido: conocimientos propios de la ocupación, habilidades, sistemas e idiomas.
- % de formación subvencionada.
- Nivel de satisfacción del cliente interno.
- Costes de formación.
- Estudios de calidad directiva basados en evaluaciones 360°.

### **5. Desempeño:**

- % plantilla evaluada con herramientas de gestión del desempeño.
- % de consecución de objetivos.
- % de consecución de valores corporativos

### **6. Clima laboral:**

- % participación en la encuesta de clima laboral.
- Resultados de la encuesta de clima laboral segmentados por: género, antigüedad, centro de trabajo, edad y unidad.
- Índices de compromiso.

### **7. Equilibrio vida personal y profesional:**

- % plantilla participante en programas de teletrabajo.
- % plantilla con horario flexible y reducción de jornada.

### **8. Compensación:**

- Salarios medios por unidad.

- % retribución fija vs variable.
- Indicadores de competitividad salarial.
- Indicadores de equidad salarial.
- % de uso y satisfacción en relación a los distintos beneficios sociales.
- Indicadores relacionados con retribución flexible.
- Indicadores relacionados con retribución a medio/largo plazo.
- Incrementos salariales.

#### **9. Sistemas y aplicaciones de área:**

- Indicadores relacionados con el uso de *intranets*.
- Indicadores relacionados con el uso de portales del empleado.

#### **10. Comunicación interna:**

- Indicadores relacionados con la calidad de la comunicación interna.
- % de aportaciones gestionadas a través de herramientas de comunicación interna (buzones de sugerencias o webs de ideas).

#### **11. Prevención de riesgos:**

- Tasas de siniestralidad laboral.
- Indicadores de absentismo.
- Indicadores de salud laboral.

#### **12. Relaciones laborales:**

- Indicadores relacionados con los órganos de representación de los trabajadores.
- Indicadores de conflictividad laboral: individual o colectiva.
- Nº de horas de jornada anual.

Tal y como señala Argyris (1999), una decisión es sensata cuando se basa en hechos y datos acumulados y no está influenciada por el papel que han jugado o el poder que tienen las personas involucradas.

En los siguientes apartados desarrollamos brevemente las principales herramientas para la obtención de evidencias incluidas en el modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo. En la parte empírica de la tesis doctoral se incluye el desarrollo pormenorizado de cada una de ellas:

- Encuesta de satisfacción del cliente interno en relación al servicio recibido por parte de la dirección de personas.
- Encuesta de clima laboral y niveles de compromiso.
- Evaluación de valores corporativos orientados a la felicidad en el trabajo incluida en la evaluación del desempeño.
- Índices e indicadores de niveles de satisfacción y felicidad.

#### **5.2.3.1. Encuesta de satisfacción del cliente interno.**

Uno de los grandes riesgos que corre el área de RRHH es diseñar políticas y estrategias alejadas de la realidad y sin alinear con los objetivos estratégicos y la creación de valor. La mejor manera de evitar este peligro es preguntar a los clientes directamente, que son, principalmente, las unidades a las que da servicio. Es así como surge la encuesta de satisfacción del cliente interno, erigiéndose como un elemento fundamental para guiar las estrategias y políticas del área de recursos humanos.

Según Montserrat (2011) los principales beneficios que se pueden obtener con la utilización de esta herramienta son:

- **Toma de conciencia:** Es necesario tener en cuenta que los departamentos de la organización no son un fin en sí mismos, sino que están para dar respuesta a ciertas necesidades de la organización. Cuanto más claro se tenga que están al servicio de usuarios internos, más valor aportarán a la organización.

- **Mejor conocimiento de las necesidades del usuario interno:** A menudo se da por sentado qué es lo que la unidad necesita sin confirmarlo. Una encuesta de satisfacción de cliente interno es un buen mecanismo para conocer mejor de qué servicios se precisan, sus prioridades, así como del ajuste entre la necesidad y el servicio proporcionado.
- **Camino hacia la mejora:** Disponer de valoraciones, tanto sobre los servicios que el departamento proporciona a la organización, como sobre la forma en que éstos son servidos, permitirá conocer cuáles son las fortalezas y las debilidades de cada departamento. Y a partir de aquí se elaborarán los diferentes planes de mejora.
- **Optimización de los procesos internos (o de la cadena de valor):** Una organización no es más que una serie de procesos interconectados con el fin de generar valor para el cliente final. Las personas que en ella trabajan se organizan de acuerdo con las distintas funciones a través de departamentos y a menudo se pierde la referencia del proceso al que sirve y el valor que se debe generar.

Los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente interno constituyen, además, un elemento muy útil para tener en cuenta en la evaluación del desempeño de los profesionales que integran la dirección de personas. Es aconsejable que la encuesta de satisfacción del cliente interno sea calculada anualmente por una consultora externa para asegurar la **fiabilidad** de los resultados con la intención de preservar el anonimato de los evaluadores.

Se trata de una serie de preguntas que miden la valoración de cada uno de los bloques funcionales de recursos humanos y otras que evalúan la percepción general.

En la primera parte se recogen aspectos cualitativos del **servicio** ofrecido por el área de gestión de personas:

- Calidad de los servicios y productos recibidos de la unidad de gestión de personas o recursos humanos.
- Anticipación a las necesidades del cliente.
- Disponibilidad para atender las necesidades del cliente.
- Cumplimiento de plazos.
- Satisfacción de las expectativas.

En la segunda parte se analiza la **satisfacción** de los distintos clientes de recursos humanos en relación a los bloques funcionales en que se cita la actividad de recursos humanos, por ejemplo:

- Organización.
- Selección.
- Desarrollo profesional.
- Administración.
- Prevención de Riesgos Laborales.

La encuesta además, debería incluir alguna pregunta directa en relación al propio modelo de gestión de personas orientado a la felicidad del trabajo, por ejemplo: ¿Consideras que la dirección de personas contribuye a que los profesionales de la empresa sean más felices en el trabajo?

A tabla 5.5 recoge una propuesta de cuestionario para llevar a cabo la evaluación de la satisfacción del cliente interno con un conjunto de preguntas que deberían ser contestadas por una muestra o por la totalidad de los clientes internos con una escala de uno a cinco siendo:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. A veces de acuerdo y a veces en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.



**Tabla 5.5:** Cuestionario satisfacción de cliente interno

|                                                                                                                                                                                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Recursos humanos/ dirección de personas conoce las necesidades de los clientes internos a los que tiene que apoyar y dar servicio.                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| Recursos humanos/ dirección de personas se anticipa a las necesidades de sus clientes cumpliendo con sus expectativas.                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
| Recursos humanos/ dirección de personas cumple los plazos comprometidos para la entrega de sus productos y servicios                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| Recursos humanos/ dirección de personas proporciona servicios y productos con la calidad requerida.                                                                                                                                                      |   |   |   |   |   |
| Recursos humanos/ dirección de personas está disponible para proporcionar consejo profesional y/o ayuda cuando se le solicita.                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| Recursos humanos/ dirección de personas prioriza aquellas tareas de su ámbito que tienen una mayor repercusión económica.                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
| El servicio recibido en el ámbito de organización (actualización y mantenimiento de la estructura organizativa, revisión y mejora de los procesos y procedimientos de negocio) fue satisfactorio de acuerdo con los niveles establecidos.                |   |   |   |   |   |
| El servicio recibido en el ámbito de la selección (planes de reclutamiento, candidaturas ajustadas a los perfiles, claridad de los informes, organización y colaboración en las entrevista) fue satisfactorio de acuerdo con los niveles establecidos.   |   |   |   |   |   |
| El servicio recibido en el ámbito de la formación (adecuación de los cursos a las necesidades identificadas, calidad de los proveedores, organización y logística de las acciones formativas) fue satisfactorio de acuerdo con los niveles establecidos. |   |   |   |   |   |
| El servicio recibido en el ámbito de la administración de recursos humanos (contratación, gestión de nómina y beneficios sociales) y en la gestión de las relaciones laborales fue satisfactorio de acuerdo con los niveles establecidos.                |   |   |   |   |   |
| El servicio ofrecido en materia de prevención de riesgos laborales (vigilancia de la salud y coordinación de riesgos laborales) fue satisfactorio de acuerdo con los niveles establecidos.                                                               |   |   |   |   |   |
| Recursos humanos/dirección de personas contribuye a que los profesionales de la empresa sean más felices en el trabajo.                                                                                                                                  |   |   |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia

Como decíamos anteriormente, los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente interno proporcionan una información muy valiosa para orientar los planes de acción de la unidad y para evaluar el nivel de desempeño y rendimiento de los profesionales de recursos humanos, ya que conocer la percepción que el cliente tiene de la satisfacción de necesidades y expectativas definirá el nivel de calidad alcanzado.



### 5.2.3.2. Medición del clima laboral.

De acuerdo con la definición de Reichers y Scheneider (1990) el clima laboral, o como ellos prefieren llamarlo, el clima organizacional, consiste en la percepción compartida por los trabajadores sobre su organización.

Tal y como recogen en su trabajo *Organizational Climate Survey* Von Plessner y Zachrich (2011), el clima laboral influye en el rendimiento de las personas a través de distintos impactos:

- El clima laboral tiene mucha importancia por su gran influencia en la actitud de los trabajadores en relación al **compromiso** con que afrontan los objetivos y retos laborales (Rose and Griffin 2002 y Guzley 1992).
- La actitud ante el trabajo afecta a los niveles de **absentismo**, siendo la satisfacción con el superior inmediato, el elemento identificado como principal predictor del absentismo en sentido inverso (Smith, 1977 y Stringer, 2002).
- El clima laboral positivo incrementa la **satisfacción laboral** y la **motivación** para alcanzar los objetivos (Denison, 1996).
- El clima laboral positivo, además de estar relacionado inversamente con el absentismo, genera una **disminución de la rotación no deseada** (Vallen, 1993).
- Para Goleman (2000), el clima laboral no es el único factor que determina el desempeño de los trabajadores, según sus investigaciones su peso ronda una tercera parte del total.
- El clima laboral positivo presenta correlaciones significativas, con **altos niveles el desempeño** (Spruill, 2008).
- El clima laboral positivo afecta a la **productividad**, la **innovación** y la **creatividad**, elementos fundamentales para incrementar la capacidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación necesarias para la consecución de los objetivos del futuro (Senge, 1990).

Las encuestas de clima laboral son claramente la principal herramienta para la obtención de información relativa a la percepción de los trabajadores en relación a su realidad laboral, sin embargo, como alternativa o como complemento a las encuestas de clima laboral existen también varias **certificaciones** que tienen como objetivo validar que una organización gestiona sus recursos humanos con calidad. Como ejemplo citaremos:

- **Investors in People (IIP).**
- **Empresa familiarmente responsable (EFR).**
- **Otras certificaciones oficiales en el ámbito de la Agencia Española de Normalización y Certificación AENOR.**
  - **Empresa saludable.**
  - **ISO 10667 sobre procesos de evaluación de las personas.**

- **Investors in People.**

Es un estándar internacional que fija el nivel de las buenas prácticas para la formación del desarrollo profesional de las personas para mejorar los resultados en la empresa. Fue desarrollado en 1990 por el Servicio de Formación Ocupacional Británico y que en la actualidad está disponible en 70 países<sup>25</sup>, existen más de 40.000 organizaciones trabajando con la norma y más del 38% de los trabajadores del Reino Unido trabajan en organizaciones que emplean la norma.

La norma Investors in People<sup>26</sup> se construye en base a cuatro principios:

---

<sup>25</sup> <http://www.investorsinpeople.com/delivering-iip/where-we-operate>

<sup>26</sup> <http://www.investorsinpeople.co.uk/Home/index.html>

1. Desarrollar las personas para alcanzar las metas y los objetivos de la organización.
2. Clarificar cuáles son las metas y objetivos de la organización y cómo alcanzarlas.
3. Desarrollar a las personas de manera efectiva para mejorar el desempeño de la organización.
4. Comprender el impacto del desarrollo en el desempeño de la organización

Los principales beneficios logrados en organizaciones con la norma Investors in People han sido: Mejora de la contribución individual, plantilla más motivada, mayor trabajo en equipo, mejor comunicación, mejor imagen externa, mayor satisfacción del cliente y mejora de la productividad.

- **Empresa familiarmente responsable.**

El certificado Empresa familiarmente responsable, EFR, promovido en España por la Fundación Másfamilia, y apoyado por el Ministerio de Sanidad y Política Social, reconoce a aquellas organizaciones que se implican en la generación de una nueva cultura del trabajo, orientada a generar armonía entre la esfera laboral y la familiar y personal, basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos y se articula a través de un sistema integral de gestión.

Para alcanzar la certificación EFR, AENOR<sup>27</sup> comprueba que la empresa que opta a la certificación ha desarrollado e implantado un sistema de gestión que cumple los requisitos establecidos en el Modelo Empresa Familiarmente Responsable, referidos al diseño, implantación, evaluación y mejora continua de

---

<sup>27</sup> [http://www.aenor.es/aenor/certificacion/resp\\_social/resp\\_efr.asp](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/resp_social/resp_efr.asp)

las prácticas y políticas referidas a la conciliación de la vida familiar y laboral.

De acuerdo con la Fundación Másfamilia, el Certificado EFR favorece una mejora de la productividad, mediante una concepción del trabajo basada en el rendimiento y la eficacia, reduce el absentismo y la rotación y ayuda a retener el talento, gracias a la mayor calidad de vida de los trabajadores y a la generación de un mejor clima laboral.

En opinión de AENOR los beneficios para la empresa son:

- Mejora de la imagen y la reputación social.
- Prestigio frente a la competencia.
- Imagen de compromiso con sus empleados y la sociedad.
- Atracción y fidelización de los mejores trabajadores del sector.
- Aumento de la competitividad y la productividad.
- Reducción del absentismo y la rotación.
- Empleados más comprometidos y motivados (mejora del clima laboral).
- Mayor flexibilidad.
- Acceso a futuras subvenciones o beneficios fiscales.

Una vez superado el proceso de auditoría de AENOR, la organización obtiene el Certificado EFR en conciliación e igualdad, y la licencia de uso del distintivo EFR, que emite la Fundación Másfamilia. AENOR inició esta certificación en 2007 y actualmente existen 107 empresas certificadas en España.

- **Otras certificaciones oficiales en el ámbito de la Agencia Española de Normalización y Certificación AENOR.**

○ **Empresa saludable.**

En línea con los objetivos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre los lugares de trabajo saludables, AENOR junto con el Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social, centro colaborador de la OMS en España, y la Sociedad de Prevención de Fremap han desarrollado el Modelo de Empresa Saludable.

Este modelo establece los requisitos de un sistema de gestión de empresa saludable para organizaciones comprometidas con los principios y recomendaciones existentes sobre empresas saludables (en particular, con los contenidos en el modelo de la OMS de ambientes de trabajo saludables), y que quieren promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad del ambiente de trabajo de manera continuada.

Según AENOR<sup>28</sup>, el modelo de Empresa Saludable permite:

- Mejorar la salud, bienestar y seguridad de los empleados de una manera sostenible.
- Reducir la accidentabilidad y las enfermedades de una manera continuada.
- Sistematizar los aspectos claves de los entornos de trabajo saludables (ambiente físico y psicosocial, recursos de salud y participación de la empresa en la comunidad).
- Facilita el cumplimiento legal.
- Mejora la imagen de la empresa.
- Facilita el cumplimiento de las exigencias de los clientes.

---

<sup>28</sup> [http://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad\\_empresa\\_saludable.asp](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad_empresa_saludable.asp)

- Mejora la ventaja competitiva de la empresa.
- Mejorar la motivación de los empleados.

○ **ISO 10667 sobre procesos de evaluación de las personas.**

Las organizaciones en general y los responsables de RRHH en particular, son cada vez más conscientes de la importancia de unos eficaces procesos de evaluación de sus personas como garantía de éxito de la organización.

ISO 10667<sup>29</sup> especifica los requisitos para la prestación de servicios de evaluación: procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales y es la forma más eficaz de demostrar a todas las partes interesadas que la evaluación de personas se hace de forma normalizada, adecuada y equitativa, garantizando la calidad de la evaluación.

Según AENOR, la norma ISO 10667, permite a las organizaciones:

- Ser usuarios más eficaces de la evaluación.
- Tomar decisiones de contratación mejores.
- Aumentar el potencial y el bienestar de todos sus empleados, así como el ajuste empleado-organización.
- Realizar la evaluación de las personas de forma normalizada, adecuada y equitativa.

---

<sup>29</sup> [http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_servicios\\_evaluacion\\_personas.asp](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_servicios_evaluacion_personas.asp)

## **Encuesta de clima laboral.**

La encuesta de clima laboral es una herramienta clave a la hora de obtener evidencias para orientar la gestión de las personas. Conocer la opinión de los profesionales en relación a los distintos aspectos que conforman la satisfacción laboral y que afectan a su motivación es sencillamente fundamental.

Para medir el clima laboral existen múltiples modelos de encuestas y, en la actualidad, a través de aplicaciones informáticas gratuitas, como *Survey Monkey*<sup>30</sup>, resulta muy sencillo y económico disponer de esta información. En todo caso, es necesario establecer un plan para el desarrollo del estudio de clima laboral dividido en sus correspondientes fases:

- **Diseño y desarrollo del cuestionario:** Resulta fundamental identificar qué factores son los que presentan una mayor influencia en la motivación de los trabajadores. Las preguntas deben ser claras, concisas, fáciles de entender y de responder, ni ser demasiado genéricas, ni demasiado específicas y no demasiado extensas, tanto cada pregunta, en sí misma, como el cuestionario en su conjunto. Su resultado debe permitir, con su análisis, elaborar un plan de acción que logre alcanzar los objetivos de mejora.

En esta fase se identifican los distintos criterios demográficos que permitirán segmentar los resultados: género, centro de trabajo, antigüedad en la empresa, unidad organizativa en la que trabaja, entre otros; así como el estilo y formato del cuestionario que pueden ser abiertos o cerrados con distintos tipos de escala de respuesta.

En cuanto al contenido, podemos destacar por su relevancia:

1. Los cuestionarios orientados a bloques funcionales laborales que incluyen aspectos relativos a la empresa, al puesto de trabajo, a la comunicación, a

---

<sup>30</sup> <http://es.surveymonkey.com/>

los mandos y a los compañeros de trabajo: Organización, condiciones de trabajo, calidad y servicio al cliente, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personas, gestión del comité de dirección, compensación y beneficios, desarrollo profesional, satisfacción en la ocupación, identificación con los valores corporativos y percepción de la empresa.

2. Los cuestionarios orientados a distintos atributos agrupados en torno a la relación con los superiores, con los compañeros y con la propia empresa en general.

- **Identificación de la muestra:** En empresas con un gran volumen de trabajadores se puede sustituir la evaluación exhaustiva a la totalidad de la población por la elección de una muestra aleatoria representativa.
- **Ejecución de la medición:** Si es la primera vez que se lleva a cabo, es necesario desarrollar herramientas de comunicación interna que permitan exponer la magnitud del proyecto, sus objetivos y la metodología y que ayuden a generar confianza para favorecer el porcentaje de respuesta.

En la actualidad, enviar y recibir los cuestionarios electrónicamente resulta fundamental, agiliza y abarata el proceso, aumenta la calidad de las respuestas y asegura la confidencialidad cuando se utiliza un servicio externo para llevarlo a cabo.

- **Informe de resultados:** La utilización de las distintas herramientas informáticas permite prácticamente obtener los resultados en tiempo real.



Es importante estructurar la información de una forma que facilite el análisis y la toma de decisiones. La segmentación establecida será una de las bases del informe; que permitirá analizar los datos de participación, la valoración global por factor, los puntos fuertes, las áreas de mejora y todo ello, como ya se ha dicho, por unidad, centro de trabajo y antigüedad.

- **Plan de acción:** Finalmente se llevarán a cabo reuniones en las distintas áreas en las que se ha segmentado la muestra de los trabajadores para analizar los resultados específicos, matizar y discutir esos resultados y recabar opiniones en relación a los mismos para establecer planes de acción en consecuencia. Éstos planes de acción deberán estar acotados en el tiempo y tener un responsable asociado y, si las encuestas de clima laboral tuviesen una periodicidad anual, constituirían el punto de partida de la exposición de los resultados en la reunión del año siguiente.

De entre todas las encuestas de clima laboral destaca, como ya hemos señalado anteriormente, la llevada a cabo por el *Instituto Great Place to Work*<sup>31</sup>. Este instituto realizó su primer estudio de clima laboral en el año 1981; en la actualidad está presente en 45 países y su encuesta denominada 'Trust Index' es utilizada por más de 5.500 organizaciones de distintos tamaños, sectores y estructuras de todo el mundo, con una plantilla total de 10 millones de trabajadores.

De acuerdo con la definición del *Instituto Great Place to Work*, un "*great place to work*" es un entorno excelente de trabajo y, de acuerdo con su modelo, eso significa que es un lugar dónde:

- Puedes confiar en las personas para las que trabajas.
- Sientes orgullo por lo que haces.
- Disfrutas con las personas con las que trabajas.

---

<sup>31</sup> <http://www.greatplacetowork.es/>

El modelo está estructurado en torno a cinco dimensiones (Tabla 5.6): credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y camaradería. La confianza en los superiores es el resultado de las tres primeras.

**Tabla 5.6:** El modelo Great Place to Work

| Dimensiones         | Subdimensiones                                                       |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Credibilidad</b> | <b>Comunicación bidireccional:</b> informativa y accesible           |
|                     | <b>Competencia</b> en la coordinación de actividades y recursos      |
|                     | <b>Integridad</b> y consistencia al poner en práctica la visión      |
| <b>Respeto</b>      | <b>Apoyo</b> para el desarrollo profesional y reconocimiento         |
|                     | <b>Colaboración</b> con los empleados en la toma de decisiones       |
|                     | <b>Preocupación por las personas</b> y sus vidas personales          |
| <b>Trato Justo</b>  | <b>Equidad</b> en el reconocimiento y las recompensas                |
|                     | <b>Imparcialidad:</b> evitando favoritismos                          |
|                     | <b>Igualdad</b> de oportunidades                                     |
| <b>Orgullo</b>      | En el trabajo <b>individual</b>                                      |
|                     | En el trabajo en <b>equipo</b>                                       |
|                     | En la imagen y <b>reputación corporativa</b>                         |
| <b>Camaradería</b>  | Posibilidad de <b>ser uno mismo</b>                                  |
|                     | Sentimiento de <b>hospitalidad</b>                                   |
|                     | Sentimiento de <b>ser un equipo:</b> “estar todos en el mismo barco” |

Fuente: Great Place to Work (2008)

La metodología utilizada para evaluar los entornos de trabajo contiene dos elementos claves: el cuestionario (que el *Instituto Great Place to Work* denomina *Trust Index*) y un análisis de la Cultura Corporativa (*Culture Audit*)

Dos tercios de la puntuación total de la evaluación se corresponden con los resultados del cuestionario que cubren los empleados de la compañía y un tercio con la auditoría de la cultura corporativa que realiza el equipo de consultores del Instituto.

En el cuestionario se incluyen 59 afirmaciones con categorías de valoración cerradas y un espacio donde los empleados, con sus propias palabras pueden describir lo que hace especial el lugar en el que trabajan. Las 59 afirmaciones se evalúan estadísticamente, mientras la pregunta abierta se evalúa de acuerdo a una metodología estandarizada.

La escala del cuestionario, a través de la que se recoge la opinión del trabajador establece cinco niveles de respuesta:

1. Casi siempre es falso
2. A menudo es falso
3. A es falso/a veces es cierto.
4. A menudo es cierto
5. Casi siempre es cierto

El *Culture Audit* es un análisis completo de las políticas y las prácticas de la gestión de personas de la empresa. Analiza las prácticas que permiten inspirar a los empleados, desarrollar talento, reconocer el esfuerzo y el trabajo, cuidar a los empleados, fomentar la comunicación descendente, ascendente y horizontal, celebrar acontecimientos especiales, compartir...

El informe resultado de la encuesta proporciona comparaciones en relación a otras empresas nacionales o internacionales que destacan por sus buenas prácticas.

Según el *Instituto Great Place to Work* las empresas que destacan como excelentes entornos de trabajo:

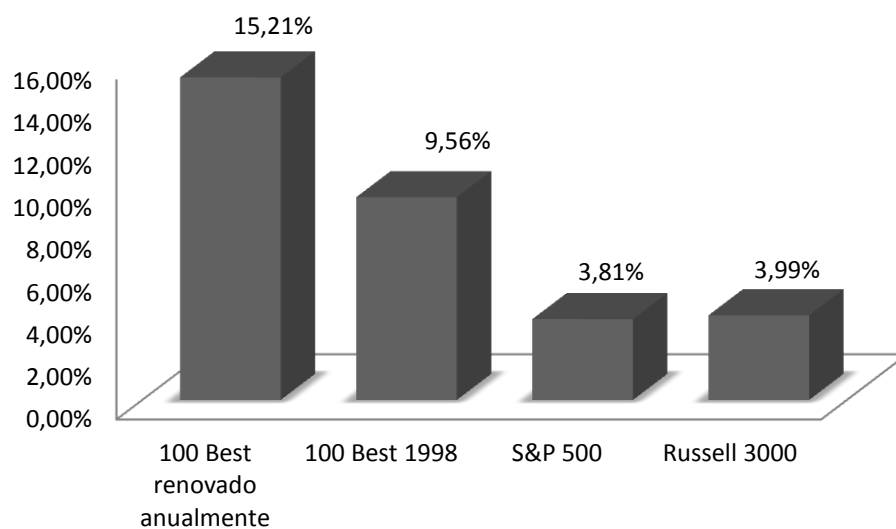
- Reciben más y mejores solicitudes de trabajo cualificadas.
- Aumentan el orgullo de sus empleados en relación con el trabajo y la empresa.
- Aumentan la voluntad de asumir riesgos por parte de sus empleados.
- Aumenta la satisfacción entre sus clientes.
- Mejoran cuantitativa y cualitativamente en cuanto a innovación se refiere.
- Reducen el absentismo laboral y las bajas por enfermedad.
- Reducen la rotación de personal y los costes de contratar a nuevos empleados.
- Reciben reconocimientos de los *stakeholders* de la empresa: clientes, inversores y organizaciones laborales, entre otros.

De acuerdo con la investigación llevada a cabo por Frank Russell Company (2006), en la que ha comparado el crecimiento general anual de la bolsa en Estados Unidos entre 1998 y 2004, y el crecimiento, en el mismo

período, obtenido por las empresas incluidas en el ranking de mejores lugares para trabajar, de acuerdo con la encuesta de clima laboral que ellos gestionan, las mejores empresas para trabajar tienen unos índices de crecimiento (respecto a los resultados económicos) sensiblemente mayores. La figura 5.21 resume esta comparación.

En la primera columna se representa el crecimiento medio anual de la cotización en bolsa de las mejores empresas para trabajar en EEUU, renovado anualmente, durante el período 1998-2004, en la segunda columna, se recoge el crecimiento anual de la lista Great Place to Work correspondiente al año 1998, sin renovación, y en la tercera y cuarta columna, el crecimiento medio anual del índice de mercado S&P 500 y Russell 3000, respectivamente.

**Figura 5.21:** Resultados económicos empresas GPTW (1998 EEUU) respecto S&P 500 y Russell 3000



Fuente: Frank Russell Company (2006)

Los resultados, que pueden ser segmentados por distintos criterios como unidad, antigüedad, género, centro de trabajo, etc. permiten incluso identificar los estadios emocionales colectivos que son fundamentales para poder establecer planes de acción coherentes con los objetivos empresariales de negocio. La encuesta debería incluir preguntas específicas sobre cómo valora

cada profesional el que la empresa establezca como objetivo aumentar el nivel de felicidad en el trabajo de las personas que la conforman.

En otro orden de cosas, es necesario señalar que el objetivo de clima laboral no es un objetivo exclusivo de la dirección de personas por lo que es necesario concienciar a los mandos intermedios de su responsabilidad y protagonismo en la consecución del objetivo. Algunas compañías incluyen ya en los objetivos de gestión de desempeño de los mandos intermedios el clima laboral de sus respectivas áreas, con lo que puede determinar parte de su salario variable, por lo que resulta conveniente establecer una gradación de los niveles de satisfacción como la que se recoge en la Tabla 5.7. De esta manera, el **clima laboral se establece como un objetivo estratégico de la compañía.**

**Tabla 5.7:** Tabla de conversión clima laboral

| Nivel de satisfacción | Rango porcentual | Nivel de compromiso |
|-----------------------|------------------|---------------------|
| No satisfactorio      | 0-60%            | Bajo                |
| Aceptable             | 61%-70%          | Medio               |
| Satisfactorio         | 71%-85%          | Alto                |
| Muy satisfactorio     | 86%-100%         | Muy alto            |

Fuente: Elaboración propia

En general la mayor parte de las encuestas de clima laboral incluyen preguntas específicas relacionadas con el nivel de compromiso de los trabajadores; Zenger, Folkman y Edinger (2009, p. 59), proponen cinco preguntas para medir el compromiso:

- Satisfacción con la organización y sus valores.
- Intención de seguir como empleado.
- Disposición a realizar un esfuerzo suplementario.
- Confianza en el éxito de la organización.
- En qué medida recomendaría la organización a otros como un buen lugar para trabajar.

La utilización de herramientas estándar como la descrita de *Great Place to Work*, tiene ciertas ventajas sobre la utilización de encuestas desarrolladas internamente pues aseguran la **confidencialidad** de las respuestas y permiten a la empresa obtener **referencias** de los niveles de satisfacción de las empresas de su entorno con las que pueden competir en la atracción del talento, y referencias de mejores prácticas entre los mejores lugares para trabajar en los distintos ámbitos.

Cuando los resultados de la encuesta de clima laboral son positivos se convierten en un elemento potente de marketing interno y de comunicación.

#### **5.2.3.3. Evaluación de valores corporativos.**

Los valores corporativos son elementos que definen la cultura empresarial y son **específicos** de cada compañía. Se trata de conceptos, costumbres, formas de actuar, actitudes, comportamientos y pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta que posee o que pretende conseguir.

Para Walker (2001, p.1), los sentimientos y las actitudes que la gente tiene derivan del valor intrínseco de sus valores. En su opinión, el sistema personal de valores está constituido por todas las cosas que la persona valora, ama, le son cercanas o considera importantes. Dice también que el comportamiento humano está influenciado por los valores de cada persona y que valores y objetivos están estrechamente relacionados ya que, según él, los valores son el por qué reforzamos o subrayamos los objetivos.

Como ya hemos señalado en el apartado 5.2.1, todas las empresas tienen su propia cultura, aunque son pocas las que han establecido explícitamente los modos de conducta o los valores corporativos que pretenden desarrollar para definir la cultura organizacional deseada. En todo caso, el gran reto consiste no solamente en definir los valores pretendidos para desarrollar una determinada cultura, sino que estos valores sean **interiorizados** por los

empleados, para que no sólo sean valores teóricos, sino que sean valores realmente **compartidos**.

Yturralde (2013) considera que la cultura es el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias, modelos y patrones existentes en una sociedad o comunidad a través de los cuales ésta llega a regular formal e informalmente el comportamiento de los individuos que la conforman.

Raths, Harmin y Simon (1987, p.199), han identificado siete **requerimientos** para la selección y establecimiento de los valores:

1. Deben ser elegidos libremente.
2. Deben ser elegidos entre diferentes opciones alternativas.
3. Deben ser elegidos tras una cuidadosa reflexión en relación a las ventajas, desventajas y consecuencias.
4. Deben ser valorados y apreciados.
5. Deben ser declarados públicamente.
6. Deben ser específicos para un momento determinado.
7. Deben estar relacionados con los patrones de comportamiento que generan compromiso.

Por su parte, Kreitner y Kinicki (2004, p.82), consideran que los valores poseen cinco **componentes** clave:

1. Los valores son conceptos o creencias.
2. Están relacionados con los comportamientos y estados emocionales deseados.
3. Trascienden a determinadas situaciones.
4. Guían la forma en qué evaluamos las circunstancias.
5. Están ordenados según su importancia relativa.

A continuación, se analiza el papel que puede jugar la herramienta de evaluación del desempeño en relación al despliegue y medición de los valores corporativos.

Establecer objetivos es, en sí mismo, un elemento fundamental para alcanzar un adecuado nivel de rendimiento organizacional. Como ya hemos



señalado anteriormente, en el apartado 5.1.2, resulta fundamental explicitar lo que se espera de cada persona en cada ocupación para un período de tiempo determinado, para lo cual la evaluación del desempeño individual se convierte en una herramienta de gran utilidad. El programa de gestión del desempeño es una herramienta diseñada para dirigir la gestión de toda la organización hacia los objetivos definidos.

En la dirección por objetivos (DPO), primero, y en la gestión del desempeño en la actualidad, las compañías trasladan los planes operativos anuales (que son la proyección para un año de los planes estratégicos) a cada una de las ocupaciones, para lo cual, traducen el plan de negocio al especificar los objetivos de cada ocupación, ayudan a identificar los recursos necesarios, y en definitiva, convierte a la función de recursos humanos en un verdadero aliado estratégico en la compañía, al **alinear** el contenido de cada ocupación con el plan de negocio.

Establecer este tipo de objetivos fomenta la motivación ya que proporciona un propósito definido y la sensación de que se ejerce un mayor control sobre ellos. Disponer de objetivos estimula la confianza y aumenta la sensación de eficacia, aporta sentido y estructura a nuestra realidad cotidiana y nos ayuda a aprender, priorizar y a afrontar mejor los problemas (Vázquez, 2012).

En opinión de Walker (2001, p.1), entender y compartir los valores corporativos en el puesto de trabajo permitirá a los trabajadores construir un terreno compartido, desarrollar mejores relaciones laborales y mejorar rendimientos. También Barrett (2006) considera que compartir valores contribuye a generar confianza, y que la confianza mejora el rendimiento.

En todo caso, en el marco de una mayor preocupación de las empresas por su responsabilidad social (RSC) y por el cumplimiento de códigos éticos, la gestión del desempeño permite incorporar a los objetivos, los valores corporativos, ya que no es suficiente alcanzar el *cuánto* sino que resulta fundamental el *cómo*.



En consecuencia, es conveniente que en las distintas fases de la gestión del desempeño, (despliegue, seguimiento o evaluación), se trate sobre los valores corporativos en relación a cada trabajador, y que esos valores corporativos estén orientados al incremento de la satisfacción laboral y la felicidad de las personas.

A su vez, la incorporación de los valores corporativos a la gestión del desempeño mejorará la comunicación al establecer la obligatoriedad de llevar a cabo una entrevista entre el responsable y el colaborador; comunicación que debería ser bidireccional, contribuyendo al desarrollo profesional en la compañía, ya que el responsable tratará de orientar a su colaborador en todas aquellas áreas de crecimiento que sirvan para mejorar su desempeño y sus capacidades profesionales, y por último, aumentará los niveles de **implicación** y compromiso al establecer una relación directa entre lo que cada uno aporta y lo que cada uno consigue.

Las distintas etapas en que se divide el proceso de evaluación de los valores corporativos integrado dentro del programa de gestión del desempeño son:

1. **Diseño** y traducción de los valores corporativos en comportamientos objetivos y observables que faciliten su identificación y su evaluación.
2. **Formación** de evaluadores. Es muy importante que todos los responsables con profesionales a su cargo, y por lo tanto evaluadores de sus equipos, se capaciten y estén preparados para realizar la observación y la evaluación de los comportamientos definidos en la evaluación del desempeño. La interiorización de los valores corporativos es uno de los principales objetivos de esta herramienta.
3. Entrevista anual de **despliegue** de objetivos y valores corporativos.
4. Entrevista o entrevistas de **seguimiento**, que se llevarán a cabo, si se considera necesario, para apoyar y orientar al colaborador a lo largo del año.
5. Entrevista anual de **evaluación** de objetivos y valores corporativos.

En relación a las entrevistas, es importante convocarlas con la suficiente antelación y prepararlas adecuadamente, repasando los objetivos y los comportamientos observados en relación con los valores corporativos a lo largo del año, estableciendo unos objetivos claros para cada entrevista. También resultará útil detenerse en las acciones de desarrollo o formación recibidas o previstas, los recursos y medios de trabajo, así como, los distintos intereses e inquietudes del entrevistado.

Con los resultados de las evaluaciones podremos, además, establecer planes de acción concretos para los aspectos que haya que mejorar, orientar los planes de desarrollo de cualidades, evaluar la calidad directiva e identificar objetivos para los procesos de *coaching*.

En el apartado 5.2.1 se recoge una propuesta de veinte **valores corporativos** orientados a la felicidad y su traducción a comportamientos observables basados en el modelo de fortalezas de carácter y virtudes desarrollado por Seligman y Peterson. A continuación, se muestra el cuadro resumen de los valores propuestos:

- |                             |                              |                                 |                              |
|-----------------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| • Autonomía                 | • Confianza                  | • Flexibilidad                  | • Empatía                    |
| • Perseverancia             | • Optimismo                  | • Autodesarrollo                | • Eficiencia                 |
| • Honestidad/<br>Integridad | • Pasión/<br>Entusiasmo      | • Capacidad de<br>análisis      | • Trabajo en<br>equipo       |
| • Valor/<br>Independencia   | • Implicación/<br>Compromiso | • Perspectiva/<br>Visión global | • Excelencia/<br>Rigurosidad |
| • Autocontrol/<br>Respeto   | • Humildad/<br>Modestia      | • Innovación                    | • Liderazgo                  |

En resumen, la gestión del desempeño, y concretamente la evaluación de los valores corporativos, además de servir para medir la aportación de cada profesional a los objetivos de la compañía, generan un estilo de comunicación entre responsables y colaboradores muy importante para conseguir la cultura

empresarial de compromiso necesaria y, sobre todo, generan evidencias muy relevantes en relación al nivel de **adecuación** entre los valores individuales y los valores corporativos orientados a la felicidad.

Finalmente, se recoge una propuesta de cuestionario para llevar a cabo la evaluación de los valores corporativos propuestos con una escala de uno a cinco siendo:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. A veces de acuerdo y a veces en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.



**Tabla 5.8:** Evaluación de valores

|                                                                                                                                                                                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. FLEXIBILIDAD: Es capaz de cambiar de opinión. Está abierto a nuevas experiencias. Es polivalente                                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
| 2. AUTODESARROLLO: Le encanta aprender cosas nuevas, ya sea a través de acciones formativas o por sí mismo. Se preocupa por su desarrollo y actúa con iniciativa                                                                                   |   |   |   |   |   |
| 3. CAPACIDAD DE ANÁLISIS: Distingue y separa las partes de un todo. Decide teniendo en cuenta las diferentes alternativas                                                                                                                          |   |   |   |   |   |
| 4. INNOVACIÓN: Promueve nuevas formas de hacer las cosas. Busca la mejora continua orientada al cliente y a la satisfacción.                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| 5. PERSPECTIVA/ VISIÓN GLOBAL: Es un referente en su ámbito profesional. Contextualiza teniendo en cuenta el corto, el medio y el largo plazo, así como las implicaciones en el conjunto de la empresa.                                            |   |   |   |   |   |
| 6. EXCELENCIA/ RIGUROSIDAD: Sus aportaciones, ideas y trabajo aportan la calidad que la empresa necesita. Contribuye de manera activa a la optimización en el conjunto de la empresa                                                               |   |   |   |   |   |
| 7. EFICIENCIA: Consigue los resultados optimizando el uso de recursos: humanos, económicos y materiales. No es conformista y permanentemente busca mejoras y ahorros                                                                               |   |   |   |   |   |
| 8. TRABAJO EN EQUIPO: Antepone los objetivos de la empresa a sus propios intereses o a los de su dirección/ división                                                                                                                               |   |   |   |   |   |
| 9. LIDERAZGO: Guía a sus compañeros y colaboradores hacia niveles de desempeño profesional superiores, apoyándolos para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos comunes.                                                        |   |   |   |   |   |
| 10. EMPATÍA: Comprende y se preocupa por las motivaciones y sentimientos de los demás y sabe responder a ellas.                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
| 11. VALOR/ INDEPENDENCIA: Tiene criterio propio. Es firme en sus decisiones buscando la mejor opción aunque sea incómodo o impopular.                                                                                                              |   |   |   |   |   |
| 12. PERSEVERANCIA: Tiene la energía suficiente para acabar lo que empieza. Es constante.                                                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 13. HONESTIDAD/ INTEGRIDAD: Es un modelo y un ejemplo de conducta para su equipo y compañeros. Es sincero.                                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
| 14. AUTONOMÍA: Precisa bajo nivel de supervisión.                                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |   |
| 15. AUTOCONTROL/ RESPETO: Es capaz de regular sus emociones. Puede neutralizar sus sentimientos negativos por sí mismo. Es capaz de estar de buen humor incluso en situaciones delicadas.                                                          |   |   |   |   |   |
| 16. CONFIANZA: Confía en los demás y se puede confiar en él.                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| 17. OPTIMISMO: Espera lo mejor del futuro y planifica y trabaja para conseguirlo. Ve el lado positivo de las cosas y siempre piensa que es posible.                                                                                                |   |   |   |   |   |
| 18. PASIÓN/ ENTUSIASMO: Disfruta trabajando. Acomete su trabajo con energía e ilusión.                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| 19. IMPLICACIÓN/ COMPROMISO: Cree en el proyecto, participa de manera activa en el mismo y se siente parte fundamental de la empresa.                                                                                                              |   |   |   |   |   |
| 20. HUMILDAD/ MODESTIA: Es consciente de sus limitaciones y debilidades y utiliza la primera persona del plural para hablar de los éxitos. Acepta la necesidad de mejorar y siempre valora el trabajo de los demás. Escucha y acepta las críticas. |   |   |   |   |   |

Comentarios

Fecha

Firma evaluado/a

Firma evaluador/a

Firma responsable sup.

#### 5.2.3.4. Índices e indicadores de niveles de satisfacción y felicidad.

Por último, el modelo incluye herramientas de medición de los niveles de la felicidad de los profesionales en la compañía. La utilización de estas pruebas, fundamentalmente encuestas, antes y después de llevar a cabo determinados planes de acción o intervenciones, nos permite medir su eficacia.

Pero antes de explicar las pruebas propuestas, resulta de interés reflexionar sobre qué herramientas existen para medir la felicidad, tanto de forma individual como de forma colectiva. Medir la felicidad no es fácil.

Tal y como señalan Rath y Harter (2010), las medidas del bienestar general pueden ser objetivas o subjetivas, las primeras están relacionadas con indicadores relativos al nivel de vida, como el producto interior bruto, indicadores de salud, laborales, alfabetización, pobreza, etc. En cuanto a los segundos, las medidas del bienestar subjetivo pueden ser de dos tipos: el bienestar subjetivo evaluativo, que consiste en cómo uno valora su vida, o el bienestar general subjetivo experimentado, que viene dado por lo que uno experimenta cada día.

Diener (2005), definió, en su artículo *“Directrices para los indicadores nacionales de bienestar y malestar subjetivo”*, el bienestar subjetivo como una de las diferentes formas de valorar, tanto positiva como negativamente, lo que hace la gente en sus vidas. Ello incluye valoraciones cognitivo-reflexivas, como la vida satisfactoria, el trabajo satisfactorio, intereses y compromisos, y reacciones afectivas a los sucesos de la vida, como la diversión y la tristeza.

En cuanto a la diferencia entre el bienestar valorado y el bienestar experimentado, según Kahneman y Riis (2005), el primero se refiere a los estados afectivos momentáneos y a la forma en que las personas recuerdan sus experiencias después de haberlas vivido; mientras que el bienestar experimentado pretende evitar los efectos del juicio y la memoria, a través del método de muestreo experimental por el sistema de reconstrucción diaria, que intenta capturar los sentimientos y las emociones lo más cerca posible de la experiencia inmediata del sujeto.

Inspirado en el trabajo de Kahneman y su equipo, el estudio global de Gallup desarrolló una encuesta a gran escala a través de series de preguntas respecto a experiencias y emociones ocurridas en el contexto de las últimas 24 horas.

De acuerdo con el modelo de Gallup, existen cinco grandes dimensiones del bienestar basadas en el análisis del factor exploratorio, que influyen en el nivel de bienestar, como valoración general de la vida en el presente, esperanza para el futuro y experiencias diarias:

- Bienestar profesional u ocupacional: a qué se dedica la gente y cuál es su nivel de satisfacción.
- Bienestar social: calidad de las relaciones en las vidas de las personas.
- Bienestar económico: nivel de seguridad económica.
- Bienestar físico: nivel relacionado con la salud y la seguridad.
- Bienestar comunitario: nivel de implicación y colaboración con la comunidad.

Adicionalmente, Gallup<sup>32</sup> ha desarrollado también un registro de experiencias cotidianas para valorar el nivel de bienestar diario en relación a 10 condiciones:

1. Sentirse bien y descansado.
2. Ser tratado con respeto.
3. Sonreír o reír a carcajadas.
4. Aprender o interesarse.
5. Disfrutar.
6. Malestar físico.
7. Preocupación.
8. Tristeza.
9. Estrés.
10. Enfado.

---

<sup>32</sup> [www.gallup.com](http://www.gallup.com)

El registro de experiencias cotidianas, aunque no recoge o mide exhaustivamente todo lo que influye en que un día sea bueno, sí aporta una serie de elementos esenciales para la evaluación del bienestar. Utiliza una escala de 10 puntos (del 0 al 10) y cuenta con estudios de fiabilidad y validez en más de 140 países que han confirmado la adecuación transcultural de la escala.

En la actualidad, la medición de la felicidad cuenta con nuevas aportaciones.

En febrero de 2008, el entonces presidente de Francia, Nicolás Sarkozy reunió una comisión liderada por cinco premios Nobel (Joseph Stiglitz, Amartya Sen, Kenneth Arrow, James Heckman y Daniel Kahneman) para estudiar la creación de un índice de desarrollo basado en el concepto de felicidad. La comisión recomendaba incluir el bienestar ciudadano y de las familias entre los factores para evaluar la riqueza de los países. Sarkozy trasladó posteriormente las propuestas de la comisión Stiglitz a las agendas del G8 y de la Unión Europea.

También Reino Unido está desarrollando, por su parte, su propio conjunto de indicadores para evaluar el nivel de felicidad a través de medidas periódicas del bienestar psicológico de los ciudadanos en las estadísticas nacionales de ese país (New Economic Foundation, 2011) y la Asamblea General de Naciones Unidas decidió introducir medidas de bienestar subjetivo como indicadores adicionales de desarrollo humano (Heliwell y Barrington-Leigh, 2010).

Anteriormente, en los años 70 en el Reino de Bután<sup>33</sup>, configuraron la propuesta más elaborada y solvente hasta el momento en materia de medición de felicidad colectiva o social, ya que en su opinión, el crecimiento económico no debía ser un objetivo en sí mismo, sino un producto derivado de un desarrollo socioeconómico adecuado basado en cuatro principios:

---

<sup>33</sup> [www.bhutan.gov.bt](http://www.bhutan.gov.bt)

1. Desarrollo económico sostenible y equitativo.
2. Conservación medioambiental.
3. Preservación y promoción de la cultura.
4. Buen gobierno.

En Bután miden la felicidad con arreglo a un panel de 72 variables agrupadas en nueve apartados: renta per cápita, salud, acceso a la educación, bienestar emocional y psicológico, diversidad cultural, empleo del tiempo, capacidad de la comunidad para sobreponerse a situaciones límite, vitalidad de la sociedad y calidad de gobierno (Hirata, 2011).

Existe, en nuestra mejor opinión, cierto paralelismo entre esos nueve apartados y los ámbitos en que se puede dividir el bienestar laboral a perseguir desde la gestión de personas, a través de las políticas retributivas, de desarrollo profesional y de seguridad y salud laboral.

Pero no fue la Constitución de Bután la primera en recoger la felicidad como uno de sus principios básicos. Ya en 1776 la Declaración de Independencia Americana formulaba “el principio de igualdad de todos los hombres, el derecho a la vida, a la libertad y a la búsqueda de la felicidad”. Y en España, la Constitución de Cádiz de 1812 establecía en su artículo 13 que “el objeto del Gobierno es la felicidad de la Nación, puesto que el fin último de toda sociedad política no es otro que el bienestar de los individuos que la componen”.

En relación a la evaluación individual del bienestar subjetivo o felicidad, Pavot y Diener (1993) elaboraron un cuestionario para medir el nivel de felicidad basado en cinco dimensiones a través de las preguntas que se recogen a continuación, eligiendo entre una escala de uno a siete (donde siete sería completamente de acuerdo y uno completamente en desacuerdo): En la mayoría de las cosas, mi vida está cerca de mi ideal.

1. Las condiciones de mi vida son excelentes.
2. Estoy satisfecho con mi vida.
3. Hasta ahora, he conseguido las cosas que para mí son importantes en la vida.



4. Si volviese a nacer, no cambiaría casi nada de mi vida.

En otras ocasiones, el propio Diener (2012) utiliza una sola pregunta para medir el bienestar subjetivo o nivel de felicidad:

Indique cómo se siente ahora mismo, cómo siente que es su vida en general:

1. Horrorosa.
2. Infeliz.
3. Siento bastante insatisfacción.
4. Una mezcla de satisfacción e insatisfacción.
5. Siento bastante satisfacción.
6. Me siento complacido.
7. Maravillosa.
8. Neutral, insatisfacción en insatisfacción.
9. Nunca ha pensado en ello.
10. No sé qué decir.

Otro cuestionario importante es el *Positive and Negative Affect Schedule* (Tabla 5.9), que se basa en la valoración de la presencia e intensidad de diez estados de ánimo positivos y diez negativos:

**Tabla 5.9:** Cuestionario: Positive and Negative Affect Schedule

| Estados de ánimo positivos | Estados de ánimo negativos |
|----------------------------|----------------------------|
| Interesado                 | Afligido                   |
| Alerta                     | Disgustado                 |
| Atento                     | Culpable                   |
| Emocionado                 | Avergonzado                |
| Entusiasta                 | Hostil                     |
| Inspirado                  | Irritable                  |
| Orgullosa                  | Nervioso                   |
| Decidido                   | Agitado                    |
| Fuerte                     | Temerosa                   |
| Activo                     | Con miedo                  |

Fuente: Crawford y Henry (2004)

En opinión de Stiglitz (2004) *“el bienestar subjetivo es una aspiración clave de la sociedad y un indicador de progreso social y de desempeño económico”*.

Al margen de los indicadores recogidos como referencia en este apartado, para el desarrollo de esta investigación hemos utilizado las siguientes escalas que posteriormente son desarrolladas en el capítulo VI:

- a. Escala Lyubomirsky-Lepper de Felicidad General Subjetiva (Lyubomirsky & Lepper, 1999).
- b. Escala de Satisfacción con la vida (Satisfaction with life scale, SWLS) o Test Diener. (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985).
- c. Test de Gratitud (GQ-6) de Michael McCullough y Robert Emmons, (McCullough, Emmons y Tsang, 2002)
- d. Cuestionario de Michael W. Fordyce sobre Felicidad Momentánea (Fordyce, 2003).

En conclusión, es absolutamente imprescindible que los departamentos de gestión de personas, al igual que el resto de departamentos de la organización, dispongan y utilicen herramientas que permitan conocer la realidad que tienen que gestionar y que aporten evidencias para poder orientar las políticas y los planes de acción de la compañía.

Como hemos visto, la gran transformación de las empresas experimentada en los últimos tiempos, ha obligado a redefinir sus estrategias, estructuras y procesos, y en ese sentido la necesidad de competir en un entorno en permanente cambio hace necesario incrementar la orientación a la innovación y la creatividad así como al desarrollo de mayores niveles de flexibilidad, para ello elementos como la confianza, el compromiso y la motivación, resultan fundamentales.

Los indicadores que miden los niveles de satisfacción y felicidad de los trabajadores proporcionan evidencias fundamentales sobre los niveles de salud

emocional de la plantilla y son una ayuda de primer orden para orientar las estrategias y las políticas en materia de gestión de personas.

A continuación, en la parte empírica de la investigación se analizará la relación entre los componentes afectivos y cognitivos del bienestar subjetivo y el desempeño laboral de los trabajadores.





**CAPÍTULO VI.**

**ESTUDIO DE VALIDACIÓN DEL**

**MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS**

**ORIENTADO A LA FELICIDAD EN EL**

**TRABAJO.**





En los capítulos anteriores hemos analizado, desde un punto de vista teórico, la importancia de la gestión de las personas en las organizaciones orientada a la felicidad en el trabajo, basándonos en las diferentes aportaciones de autores relevantes. Asimismo, hemos sugerido un modelo de desarrollo de dicha gestión. El presente capítulo pretende dar soporte empírico a dicho modelo, analizando las principales interrelaciones entre las variables planteadas intentando aportar evidencia empírica que ayude a contrastar las hipótesis diseñadas.

### **6.1. Descripción de la muestra.**

El estudio se ha desarrollado en una empresa española que desarrolla su actividad como operador en el sector de las telecomunicaciones, prestando servicios de telefonía, fija y móvil, televisión e internet. El departamento de Recursos Humanos de dicha empresa aplica, desde el año 2009, un modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo.

La muestra está formada por 296 participantes, 198 hombres y 97 mujeres (%), distribuidos en dos grupos: el experimental (193 personas) y el grupo de control (103). Todas las personas incluidas en el grupo experimental han permanecido en la compañía desde el inicio a la finalización de la investigación (2009-2013), con una antigüedad media de 10.77 años. El 88.17% de estas personas tenían educación universitaria, de grado medio (77 personas, un 26.01%) o superior (184 participantes, 62.16%). Un 32.77% (97 participantes) tenían puestos con algún tipo de responsabilidad en sus organizaciones. Las personas integrantes del grupo de control pertenecen a tres empresas distintas, del mismo sector de actividad.

En el tratamiento de los datos recogidos se ha garantizado la completa confidencialidad, eliminándose cualquier información que pudiera servir para identificar a la persona que contesta los cuestionarios, utilizándose exclusivamente códigos. Para cada código se han identificado una serie de datos demográficos:

- Género: hombre o mujer.
- Antigüedad: período de tiempo transcurrido desde la fecha de incorporación a la compañía medido en años.
- Localización organizativa: unidad organizativa dentro de la estructura de la compañía en la que cada profesional desempeña sus funciones
- Categoría profesional: director, gerente, responsable, técnico o apoyo.

**Tabla 6.1:** Características de la muestra.

| <b>CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA (31.12.2013)</b> |            |         |
|---------------------------------------------------|------------|---------|
| Antigüedad                                        | 10.77 años |         |
| Edad media                                        | 40.66 años |         |
| Hombres                                           | 198        | 67 %    |
| Mujeres                                           | 97         | 33 %    |
| <b>Titulación Académica</b>                       |            |         |
| Graduado escolar                                  | 1          | 0,34 %  |
| Formación Profesional 2º Grado                    | 27         | 9,12 %  |
| COU                                               | 7          | 2,36 %  |
| Diplomado Universitario                           | 24         | 8,11 %  |
| Graduado Universitario                            | 15         | 5,07 %  |
| Licenciado Universitario                          | 74         | 25,00 % |
| Ingeniero Técnico                                 | 62         | 20,95 % |
| Ingeniero Superior                                | 86         | 29,05 % |
| <b>Categoría Profesional</b>                      |            |         |
| Director                                          | 9          | 3,04    |
| Gerente                                           | 14         | 4,73    |
| Responsable                                       | 74         | 25,00   |
| Técnico                                           | 113        | 38,18   |
| Apoyo administrativo                              | 86         | 29,05   |



## 6.2. Planteamiento de las hipótesis de investigación.

El bienestar subjetivo (SWB, Subjective Well-Being) se define como la evaluación afectiva y cognitiva que cada persona realiza de su vida (Diener, 2000; Veenhoven, 1997). Globalmente, se compone de dos factores específicos: (1) presencia de estados afectivos positivos y ausencia de estados afectivos negativos y (2) satisfacción global con la vida. La mayoría de los estudios relacionados con el bienestar subjetivo miden el componente afectivo o cognitivo del bienestar, pero no ambos. Asimismo, hasta la fecha no se ha explorado la relación conjunta de estos dos componentes sobre el desempeño en el trabajo, así como la estabilidad en el tiempo de esta relación.

En esta investigación nos planteamos como objetivo principal analizar empíricamente la relación entre los componentes cognitivo y afectivo del bienestar subjetivo y el desempeño individual de cada persona en su trabajo a través de un estudio longitudinal de cuatro años. Asimismo, nos planteamos cuál de los componentes del bienestar subjetivo presentan una mayor contribución en la predicción del desempeño laboral. Adicionalmente, pretendemos examinar la estabilidad en el tiempo de la influencia del bienestar subjetivo como potencial predictor del desempeño en el trabajo.

En línea con dicho objetivo, planteamos las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1. De la relación entre los componentes cognitivo y afectivo del bienestar subjetivo y el desempeño individual en el trabajo.

*H<sub>1</sub>: Las emociones positivas y los componentes cognitivos del bienestar subjetivo presentan una alta influencia predictiva en relación con el desempeño profesional individual.*

- Hipótesis 2. De la contribución diferencial del componente afectivo del bienestar subjetivo en el desempeño individual en el trabajo.

*H<sub>2</sub>: Las emociones positivas o componente afectivo del bienestar subjetivo presentan una validez incremental como predictor del desempeño profesional individual.*

- Hipótesis 3. De la estabilidad en el tiempo de los componentes del bienestar subjetivo como predictores del desempeño individual en el trabajo.

*H<sub>3</sub>: El desempeño profesional individual se mantiene estable en el tiempo.*

### **6.3. Método: medidas y procedimiento.**

En este apartado se incluye la información descriptiva de las distintas herramientas de evaluación e indicadores empleados en el modelo, así como el estudio de la validez y fiabilidad de dichas escalas de medición y el procedimiento utilizado para la obtención de los datos.

#### **6.3.1 Clima laboral:**

En el presente trabajo empleamos la encuesta de clima laboral desarrollada por el Instituto norteamericano 'Great Place to Work'. Dicha encuesta incluye una serie de requerimientos demográficos, lo que permite que los resultados estén disponibles de acuerdo con diferentes segmentaciones: género, antigüedad en la empresa, dirección-división a la que pertenecen los participantes y nivel jerárquico ocupado. Para asegurar la confidencialidad, ninguno de los segmentos o cortes demográficos posibles puede tener un número de respuestas inferior a cinco. Por otra parte, y como consecuencia de que no se dispone de las respuestas por cada trabajador para garantizar el anonimato, los resultados utilizados para cada persona son los que corresponden a la unidad organizativa en la que trabajan. El tiempo estimado para cumplimentar la encuesta es de 25 minutos. El cuestionario fue contestado por la totalidad de la plantilla a través del link que el propio instituto envía directamente a cada trabajador.

La encuesta consta de cincuenta y nueve ítems agrupados en torno a cinco dimensiones: credibilidad, trato justo, respeto, orgullo y camaradería. Cada una de las dimensiones refleja la valoración que otorgan las personas que trabajan en la organización a su relación con diferentes ámbitos: relación con sus superiores (credibilidad, respeto y trato justo); relación con la compañía (orgullo), y relación con sus compañeros de trabajo (dimensión “camaradería”). Cada uno de los ítems se redacta en forma de afirmación positiva, y se evalúa en una escala Likert de cinco puntos donde 1 es “frecuentemente falso” y 5, “frecuentemente es verdad”. En la presente investigación se introduce la puntuación media de cada una de las cinco dimensiones relacionadas.

Algún ejemplo de los diferentes ítems empleados en la medida de las dimensiones son los siguientes:

- Credibilidad: *Los superiores tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo llegar.*
- Respeto: *Los superiores demuestran interés en mí como persona y no tan solo como empleado/a.*
- Trato Justo: *Los superiores evitan hacer favoritismos.*
- Orgullo: *Cuando veo lo que logramos me siento orgulloso.*
- Camaradería: *Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo.*

Además de los datos disponibles en relación con las dimensiones medidas, fueron utilizados otros apartados de la encuesta:

- El resultado directo a la pregunta "*considerando todo lo anterior, es decir todas las preguntas del cuestionario, considero la empresa como un excelente lugar para trabajar*";
- El **índice de compromiso**. Dicho índice se obtiene como resultado de las respuestas de seis preguntas incluidas en el cuestionario de clima laboral:
  1. En esta empresa las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.
  2. Me siento orgulloso/a cuando digo que trabajo en esta empresa.

3. En general estoy satisfecho con los principios, comportamientos y valores que existen en mi empresa.
4. Ante una posible oferta de trabajo en otra compañía, desempeñando una ocupación similar y con una retribución parecida, preferiría permanecer en la empresa.
5. Recomendaría mi empresa a otros como un buen lugar para trabajar.
6. Creo que puedo contribuir a las metas y objetivos de la empresa.

Una vez recibidas las evaluaciones, el instituto procede a la elaboración de los informes correspondientes. Los índices de participación fueron del 97% en 2009, del 96,5% en 2010, del 96% en 2011, del 96% en 2012 y del 93% en 2013. La fiabilidad de la encuesta, medida a través del  $\alpha$  de Cronbach es de 0.985.

#### **6.3.2 Niveles de absentismo.**

Los datos referidos a los niveles de absentismo 2009 y 2010 se recogen de la aplicación interna de la empresa que se encarga de computar el número de horas trabajadas y no trabajadas. Estos datos se diferencian en dos tipos: el número total de horas no trabajadas; y el número total de horas no trabajadas una vez deducidas las correspondientes a las licencias por maternidad, por tratarse de horas que, a pesar de estar incluidas tradicionalmente en el índice de absentismo, merecen en nuestra opinión ser consideradas independientemente.

#### **6.3.3 Desarrollo profesional**

La investigación recoge los datos relacionados con la participación de cada trabajador en una entrevista de desarrollo profesional con el equipo de gestión de personas, así como el número de horas dedicadas a formación por cada profesional entre los años 2009 y 2013.

#### 6.3.4. Evaluación de valores corporativos.

Las medidas utilizadas para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos anualmente para cada trabajador, así como el nivel de comportamiento individual en relación con los valores corporativos de la compañía, proceden de la herramienta interna diseñada y utilizada para la evaluación del desempeño.

El **proceso de gestión de desempeño** se divide en tres fases:

- **Despliegue de objetivos.** En esta fase inicial se procede a la definición de los objetivos de compañía, los objetivos de dirección y los objetivos personales a alcanzar por cada uno de los trabajadores y trabajadoras de la organización. Asimismo, se definen diferentes comportamientos objetivos observables, al objeto de reflejar los veinte valores corporativos. Los valores corporativos evaluados, tal y como se refirió en el apartado 5.2.3.3., son: flexibilidad, autodesarrollo, capacidad de análisis, innovación, perspectiva/visión global, excelencia/rigurosidad, eficiencia, trabajo en equipo, liderazgo, empatía, valor/independencia, perseverancia, honestidad /integridad, autonomía, autocontrol/respeto, confianza, optimismo, pasión/entusiasmo, implicación/compromiso y humildad/modestia.
- **Seguimiento.** En el transcurso del año de ejercicio se realizan diferentes entrevistas entre los colaboradores y sus responsables. Dichas entrevistas tienen como objetivo analizar y dar seguimiento al estado de resultados en relación con la consecución de objetivos y el grado de cumplimiento de los valores corporativos.
- **Evaluación.** Esta fase se desarrolla con carácter anual, una vez finalizado el ejercicio y obtenidos los resultados definitivos en relación con la consecución de objetivos. Se realiza una entrevista de evaluación en la que, además de la comunicación de los resultados, el responsable analiza en qué medida el colaborador

ha desempeñado sus funciones utilizando los comportamientos identificados para definir los valores corporativos de la empresa.

Los datos utilizados en la presente investigación como indicadores de cumplimiento de los valores corporativos proceden de la fase de evaluación. En ella, cada responsable utiliza un cuestionario de veinte ítems, donde cada uno de los ítems refiere un comportamiento objetivo observable indicativo de cada uno de los valores corporativos considerados. El cumplimiento de cada uno de los comportamientos se evalúa en una escala Likert de 5 puntos, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5, “totalmente de acuerdo”. El punto medio, 3, es “a veces de acuerdo, a veces en desacuerdo”. La fiabilidad del cuestionario utilizado, medida a través del  $\alpha$  de Cronbach, es de 0.925 (número de elementos = 20).

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados | N de elementos |
|------------------|------------------------------------------------------|----------------|
| ,925             | ,927                                                 | 20             |

#### 6.3.5. Evaluación de desempeño.

En las organizaciones, el desempeño individual del trabajador se mide típicamente utilizando evaluaciones (Viswesvaran, Ones & Schmidt, 1996). En la organización objeto de estudio se utiliza el mismo procedimiento. El instrumento de medida empleado es una escala de un ítem que mide el desempeño general del trabajador en una escala Likert de cinco puntos, tal y como se describe a continuación. La pregunta planteada es “En general, el desempeño de este empleado en el pasado año fue...”:

(a) Evaluación del desempeño.

1 = Nivel de desempeño muy inferior a la media requerida.

2 = Nivel de desempeño inferior a la media requerida.

3 = Nivel de desempeño en la media.

4 = Nivel de desempeño superior a la media.

5 = Nivel de desempeño muy superior al nivel medio exigido para su ocupación.

Dicha evaluación, de carácter anual, se realiza por parte de dos supervisores independientes, uno procedente del departamento de recursos humanos y otro del responsable de cada una de las unidades organizativas al finalizar cada ejercicio. Posteriormente se combinan ambas puntuaciones para determinar un indicador conjunto de desempeño. Se recogieron los datos correspondientes a cinco períodos anuales (2009, 2010, 2011, 2012 y 2013). La fiabilidad de las dos medidas fue de .77; .76; .73, .71 y .82 para 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013.

#### **6.3.5.1. Análisis de la Fiabilidad de las medidas de Desempeño en el Trabajo.**

La Tabla 6.2 presenta las correlaciones entre las dos medidas de desempeño (valoraciones del departamento de recursos humanos y valoraciones del área) a lo largo de los cinco años del estudio, desde 2009 a 2013. Con tales correlaciones se puede establecer la fiabilidad del desempeño empleado diversos indicadores. En primer lugar se puede establecer la estabilidad de la medida mediante el Coeficiente test-retest para periodos de 1 año, 2 años, 3 años y cuatro años. En segundo lugar, se puede establecer la fiabilidad mediante el Coeficiente interrater, a través de la correlación entre el valorador del departamento de recursos humanos y el valorador del área. Finalmente se puede establecer el Coeficiente de Equivalencia y Estabilidad

(CES). Ni el coeficiente de estabilidad ni el interrater controlan todas las fuentes de error. Sólo el Coeficiente CES estima todas las fuentes.

De acuerdo a Schmidt, Le e Ilies (2003), los coeficientes de equivalencia, tales como el Alfa de Cronbach, o la división por mitades con corrección de Spearman-Brown, controlan el error aleatorio. El coeficiente de estabilidad controla el error pasajero (transient error), debido a las variaciones en las puntuaciones que se observan en dos momentos temporales distintos, apartados entre sí un tiempo suficiente. Por su parte, el coeficiente interrater controla el desacuerdo entre valoradores. Por el contrario el coeficiente alfa no controla ni el error pasajero ni el desacuerdo entre evaluadores. El coeficiente test-retest no controla el desacuerdo entre evaluadores y el coeficiente interrater no controla el error pasajero.

Las correlaciones que figuran en la Tabla 6.2 permiten establecer los distintos estimadores de la fiabilidad de las dos medidas del desempeño que se llevaron a cabo.





**Tabla 6.2.:** Correlaciones entre las valoraciones de desempeño en el trabajo

| Variable | M    | SD  | RTA09 | RTA10 | RTA11 | RTA12 | RTA13 | RTB09 | RTB10 | RTB11 | RTB12 | RTB13 |
|----------|------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| RTA09    | 3.44 | .94 | ----  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| RTA10    | 3.64 | .78 | .77   | ----  |       |       |       |       |       |       |       |       |
| RTA11    | 4.04 | .76 | .60   | .64   | ----  |       |       |       |       |       |       |       |
| RTA12    | 3.81 | .70 | .54   | .59   | .69   | ----  |       |       |       |       |       |       |
| RTA13    | 4.03 | .75 | .52   | .51   | .49   | .49   | ----  |       |       |       |       |       |
| RTB09    | 3.74 | .86 | .63   | .63   | .52   | .47   | .49   | ----  |       |       |       |       |
| RTB10    | 3.87 | .87 | .58   | .62   | .55   | .52   | .45   | .73   | ----  |       |       |       |
| RTB11    | 4.20 | .74 | .43   | .46   | .57   | .45   | .43   | .58   | .65   | ----  |       |       |
| RTB12    | 4.11 | .79 | .41   | .45   | .44   | .55   | .52   | .56   | .63   | .69   | ----  |       |
| RTB13    | 4.29 | .72 | .38   | .39   | .35   | .39   | .70   | .46   | .49   | .50   | .61   | ----  |

Note. RTA= rater recursos humanos; RTB= rater área; M=media; SD= desviación estándar.

Descomponiendo la Tabla 6.2 de acuerdo con el tipo de coeficiente de fiabilidad que expresa cada una de las correlaciones anteriores, resulta la clasificación que figura en la Tabla 6.3.

**Tabla 6.3.** Relación de Estimadores de los tres tipos de coeficientes de fiabilidad.

|                                           | 1 año     | 2 años    | 3 años    | 4 años    |
|-------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Coeficiente Test-Retest                   |           |           |           |           |
|                                           | .77       | .60       | .54       | .52       |
|                                           | .73       | .58       | .56       | .46       |
|                                           | .64       | .59       | .51       |           |
|                                           | .65       | .63       | .49       |           |
|                                           | .69       | .49       |           |           |
|                                           | .69       | .50       |           |           |
|                                           | .49       |           |           |           |
|                                           | .61       |           |           |           |
| Media (SD)                                | .65 (.10) | .56 (.06) | .52 (.03) | .49 (.04) |
| Coeficiente de Equivalencia y Estabilidad |           |           |           |           |
|                                           | .58       | .43       | .41       | .38       |
|                                           | .46       | .45       | .39       | .49       |
|                                           | .44       | .35       | .47       |           |
|                                           | .39       | .52       | .45       |           |
|                                           | .63       | .52       |           |           |
|                                           | .57       | .43       |           |           |
|                                           | .45       |           |           |           |
|                                           | .52       |           |           |           |
| Media (SD)                                | .50 (.08) | .45 (.06) | .43 (.04) | .43 (.08) |
| Coeficiente Interrater                    |           |           |           |           |
|                                           | .63       |           |           |           |
|                                           | .62       |           |           |           |
|                                           | .57       |           |           |           |
|                                           | .55       |           |           |           |
|                                           | .70       |           |           |           |
| Media (SD)                                | .61 (.06) |           |           |           |

Teniendo presente que al haber dos evaluaciones del desempeño de cada empleado por cada año (una realizada por el departamento de recursos humanos y otra por el Área), la mejor estimación del desempeño es la que resulta de la creación de un compuesto con las dos medidas (suma de ambas) (Schmitt, Klimoski, Ferris y Rowland, 1991; Schmidt y Hunter, 1996). Para estimar la fiabilidad de estos cuatro compuestos hay que aplicar la fórmula de corrección de Spearman-Brown a los coeficientes interrater singulares. Esto resulta en los siguientes coeficientes de fiabilidad interrater:

**Tabla 6.4.** Coeficiente Interrater de los compuestos de evaluación del desempeño

| Año        | Fiabilidad | % Ganancia |
|------------|------------|------------|
| 2009       | .773       | 22.7       |
| 2010       | .765       | 23.4       |
| 2011       | .726       | 27.4       |
| 2012       | .710       | 29.1       |
| 2013       | .823       | 17.6       |
| Media (SD) | .759 (.04) | 24.0       |

Como puede apreciarse, la fiabilidad de las medidas compuestas de evaluación del desempeño es aceptablemente alta en todos los años, superando el valor mínimo de .70 sugerido por Nunnally (1978) y suponiendo una ganancia promedio del 24% en fiabilidad. Por ello, en el examen de la relación entre las variables predictoras (p. ej., medidas de felicidad) y el desempeño en el trabajo, desde el punto de vista psicométrico, es aconsejable utilizar las medidas compuestas en lugar de utilizar las medidas individuales.

#### **6.3.6. Pruebas psicométricas relacionadas con la felicidad.**

En este apartado se refieren las diferentes medidas utilizadas para medir distintos aspectos relacionados con la felicidad; satisfacción con la vida; estados emocionales predominantes y la gratitud. Para la recogida de

información relacionada con dichas medidas se utilizaron dos procedimientos, en los años 2009 y 2010:

- En el año 2009 se realizaron una serie de talleres formativos denominados “Taller de felicidad”. Al finalizar cada uno de los talleres se requirió la evaluación por cada participante, utilizándose como medida la puntuación media obtenida en cada taller.
- En el año 2010 se preguntó a cada trabajador por cada una de las medidas de felicidad, en el transcurso de la reunión anual celebrada para comunicar y analizar los resultados de la encuesta de clima laboral en cada una de las unidades de la organización. En este caso, se utilizó como medida la respuesta directa de cada trabajador y trabajadora.

#### 6.3.6.1. Subjective Happiness Scale (SHS; Lyubomirsky & Lepper, 1999).

Esta escala tiene como objetivo medir el nivel de felicidad en relación con todos los ámbitos de la vida. Se trata de una escala de cuatro ítems que evalúa la felicidad global subjetiva mediante una escala Likert de siete puntos, donde 1=no muy feliz y 7= muy feliz (ítems 1 y 2); 1=nada en absoluto y 7=mucho (ítem 3) y 1=mucho y 7=nada en absoluto (ítem 4):

| Para cada una de las siguientes frases o preguntas, marca el punto de la escala (de 1 a 7) que consideras que mejor te describe:                                                               |                    |   |   |   |   |   |                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|---|--------------------|
|                                                                                                                                                                                                | (No muy feliz)     |   |   |   |   |   | (Muy feliz)        |
| En general, me considero:                                                                                                                                                                      | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                  |
| En comparación con la mayoría de mis iguales, me considero:                                                                                                                                    | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                  |
|                                                                                                                                                                                                | (Nada en absoluto) |   |   |   |   |   | (Mucho)            |
| Por término general, algunas personas no son muy felices: aunque no se encuentran deprimidas, nunca parecen estar tan felices como podrían. ¿Hasta qué punto te describe esta caracterización? | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                  |
|                                                                                                                                                                                                | (Mucho)            |   |   |   |   |   | (Nada en absoluto) |
| Algunas personas son muy felices en general. Disfrutan de la vida independientemente de lo que suceda, sacan el máximo provecho de todo. ¿Hasta qué punto te describe esta caracterización?    | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                  |

Lyubomirsky & Lepper, (1999) encontraron una alta fiabilidad de los coeficientes, entre .85 y .90. Los estudios longitudinales, que demuestran la estabilidad de los resultados a lo largo del tiempo, también tuvieron resultado positivo, siendo la fiabilidad test-retest 0.72 ( $r=.90$  para cuatro semanas y .71 para tres meses). En lo que se refiere a la validez convergente, o relación de la escala de felicidad subjetiva con otras herramientas que miden felicidad, es de 0.62. Estos resultados sugieren que la escala de felicidad subjetiva contiene excelentes propiedades psicométricas. En nuestra muestra, la fiabilidad medida a través del alfa de Cronbach fue 0.82.

#### 6.3.6.2. Emociones Positivas.

Para medir las emociones positivas utilizamos tres descriptores positivos y tres negativos. Los adjetivos referidos a emociones positivas fueron confiado (seguro), alegre y tranquilo. Los descriptores negativos fueron temeroso (inseguro), triste y enfadado. Los participantes debían indicar la cantidad de tiempo (en porcentaje) que habían experimentado dichos estados emocionales en el transcurso de la última semana, considerando que tenían que repartir el 100% del tiempo. El coeficiente Alpha fue 0.82 en esta muestra.

| Por término medio, durante la última semana, ¿Qué porcentaje de tiempo has sentido alguna de estas emociones? | Reparte el 100 % del tiempo: |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| - Confiado                                                                                                    | _____ %                      |
| - Alegre                                                                                                      | _____ %                      |
| - Tranquilo                                                                                                   | _____ %                      |
| - Con miedo                                                                                                   | _____ %                      |
| - Triste                                                                                                      | _____ %                      |
| - Enfadado                                                                                                    | _____ %                      |

### 6.3.6.3. Escala de Satisfacción con la Vida (*Satisfaction with Life Scale, SWLS*; Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985).

La escala de satisfacción con la vida fue diseñada con el objetivo de medir uno de los componentes cognitivos del bienestar subjetivo: la felicidad. Esta escala se compone de 5 ítems que evalúan la percepción de satisfacción con la vida. Para ello, se utiliza una escala Likert de siete puntos, donde 1=completamente en desacuerdo y 7=completamente de acuerdo:

| En general, podría afirmar:                                                 | (Completamente en desacuerdo) |   |   |   | (Completamente de acuerdo) |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---|---|---|----------------------------|---|---|
| En muchos sentidos, mi vida está próxima al ideal                           | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5                          | 6 | 7 |
| Las condiciones de mi vida son excelentes                                   | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5                          | 6 | 7 |
| Estoy totalmente satisfecho con mi vida                                     | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5                          | 6 | 7 |
| Hasta el momento, he conseguido las cosas importantes que quiero en la vida | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5                          | 6 | 7 |
| Si pudiese revivir mi vida, no cambiaría nada.                              | 1                             | 2 | 3 | 4 | 5                          | 6 | 7 |

La SWLS es, probablemente, una de las escalas más utilizadas para medir la felicidad, y varios estudios han explorado sus propiedades psicométricas. Pavot & Diener (1993) revisaron la consistencia interna y estabilidad temporal de la escala de satisfacción con la vida y encontraron coeficientes alpha entre .79 y .89, y coeficientes test-retest entre .54 y .84 para intervalos de 4 años a un mes. En nuestra muestra, la fiabilidad medida a través del alfa de Cronbach fue de 0.784 para esta muestra.

### 6.3.6.4. Gratitud (GQ-6; McCullough, Emmons y Tsang, 2002)

La escala de gratitud mide la capacidad que poseemos para agradecer las cosas buenas que tenemos en nuestra vida en una escala de 6 ítems medidos en una escala Likert de siete puntos, donde 1=completamente en desacuerdo y 7=completamente de acuerdo:

| En general, podría afirmar:                                                                                                                                   | (Completamente en desacuerdo) |   |   | (Completamente de acuerdo) |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---|---|----------------------------|---|---|---|
| Tengo mucho en la vida por lo que estar agradecido.                                                                                                           | 1                             | 2 | 3 | 4                          | 5 | 6 | 7 |
| Si tuviera que hacer una lista con todo lo que agradezco, la lista sería muy larga.                                                                           | 1                             | 2 | 3 | 4                          | 5 | 6 | 7 |
| Cuando observo cómo está el mundo, no veo mucho por lo que estar agradecido (*).                                                                              | 1                             | 2 | 3 | 4                          | 5 | 6 | 7 |
| Le estoy agradecido a una gran cantidad de personas.                                                                                                          | 1                             | 2 | 3 | 4                          | 5 | 6 | 7 |
| A medida que me hago mayor, me veo más capaz de apreciar a las personas, los acontecimientos y las situaciones que han formado parte de mi historia personal. | 1                             | 2 | 3 | 4                          | 5 | 6 | 7 |
| Puede pasar mucho tiempo hasta que siento agradecimiento por alguien o algo(*).                                                                               | 1                             | 2 | 3 | 4                          | 5 | 6 | 7 |

(\*) Los ítems 3 y 6 son inversos.

El resultado se obtiene al sumar las puntuaciones obtenidas, por lo que el rango de puntuación se encuentra entre 6 (puntuación mínima, todos los ítem puntúan 1) y 42 (puntuación máxima, todos los ítems puntúan 7):

- Si la puntuación es inferior a 35, el resultado se encuentra en un nivel muy bajo de gratitud.
- Si la puntuación se encuentra entre 36 y 38, el resultado se encuentra en un nivel medio de gratitud.
- Si el resultado está entre 39 y 41, se encuentra en un nivel alto de gratitud
- Si el resultado es 42, se encuentra en el máximo nivel de gratitud

En nuestra muestra, la fiabilidad medida a través del alfa de Cronbach fue 0.82. En relación con la validez discriminante se puede afirmar que la gratitud correlaciona positivamente con felicidad, vitalidad, satisfacción con la vida, optimismo y esperanza.

### 6.3.6.5. Felicidad momentánea (Cuestionario Fordyce; Fordyce,2003).

Para medir la felicidad momentánea (FELIZ) utilizamos diez adjetivos con descriptores referidos a estados emocionales alusivos a la situación emocional de la persona en el momento en que cumplimenta el cuestionario: sumamente, muy, bastante, medianamente y ligeramente feliz; neutro; ligeramente, medianamente, bastante, muy y sumamente infeliz. Los participantes debían indicar la cantidad de tiempo (en porcentaje) que habían experimentado dichos estados emocionales en la semana en que se realizó la encuesta, considerando que tenían que repartir el 100% del tiempo. El coeficiente Alpha fue 0.82 en esta muestra.

| Por término medio, durante la última semana, ¿Qué porcentaje de tiempo te identificarías con las siguientes situaciones? | Reparte el 100 % del tiempo: |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| - Sumamente feliz (Jubiloso, fantástico)                                                                                 | _____ %                      |
| - Muy feliz (Realmente bien, eufórico)                                                                                   | _____ %                      |
| - Bastante feliz (de buen humor, me siento bien)                                                                         | _____ %                      |
| - Medianamente feliz (Bastante bien y alegre)                                                                            | _____ %                      |
| - Ligeramente feliz (Por encima de lo normal)                                                                            | _____ %                      |
| - Neutro (No especialmente feliz ni infeliz)                                                                             | _____ %                      |
| - Ligeramente infeliz (un poco por debajo de lo neutral)                                                                 | _____ %                      |
| - Medianamente infeliz (un poco desanimado)                                                                              | _____ %                      |
| - Bastante infeliz (un poco triste, desanimado)                                                                          | _____ %                      |
| - Muy infeliz (deprimido, muy abatido)                                                                                   | _____ %                      |
| - Sumamente infeliz (profundamente deprimido, completamente abatido)                                                     | _____ %                      |

Adicionalmente, se realizó la siguiente pregunta:

| Indica por término medio, ¿Qué porcentaje de tiempo te sientes feliz, infeliz o neutro (ni feliz ni infeliz)? | Reparte el 100 % del tiempo: |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| - Feliz                                                                                                       | _____ %                      |
| - Infeliz                                                                                                     | _____ %                      |
| - Neutro                                                                                                      | _____ %                      |



#### **6.3.6.6. Optimismo. (LOT-R; Carver, Scherier y Bridges, 1994).**

El nivel de optimismo fue evaluado a través del Life Orientation Test Revised (LOT- R, Scherier, Carver y Bridges, 1994) en la versión validada española (Ferrando, Chico y Tous, 2002; Otero, Luengo, Romero y Castro, 1998). Se eligió esta escala por ser la medida más comúnmente utilizada de optimismo, y porque la dimensionalidad de la escala ha sido siempre el centro del debate de la dimensionalidad del constructo. La medida se compone de seis ítems, tres con valencia positiva (representativos de optimismo) y otros tres con valencia negativa (pesimismo). Los participantes indican su nivel de acuerdo con cada ítem en una escala Likert de 5 puntos, que oscilan desde 1=completamente de acuerdo y 7=completamente en desacuerdo.

Un ejemplo de ítem positivo utilizado en esta escala es *“En los momentos de incertidumbre, normalmente espero lo mejor”*. Por su parte, un ejemplo de ítem vinculado con el pesimismo es *“Si algo puede irme mal, me irá”*.

La fiabilidad de la escala, medida a través del coeficiente  $\alpha$  de Cronbach) es de 0.82 y el resultado test-retest oscila entre 0.56 y 0.79 (dividido en cuatro períodos diferentes).

#### **6.3.7 Inteligencia emocional (Wang Law Emotional Intelligence Scale, WLEIS; Wong y Law, 2002).**

Esta escala tiene como objetivo estimar la inteligencia emocional en una escala de dieciséis ítems agrupados en cuatro dimensiones: autoconocimiento (Self-Emotions Appraisal, SEA), empatía y relaciones sociales (Others-Emotions Appraisal, OEA), autogestión (Use of Emotion, UOE) y autocontrol (Regulation of Emotion, ROE). Cada una de las dimensiones se mide, a su vez, con cuatro ítems que evalúan cada dimensión mediante una escala Likert de cinco puntos, donde 1=completamente en desacuerdo y 5=completamente de acuerdo.

Como ejemplo de las preguntas utilizadas:

- *La mayor parte del tiempo, sé por qué tengo un determinado sentimiento.*
- *Siempre comprendo cuál es mi estado de ánimo.*

El índice de Fiabilidad medido a través del  $\alpha$  Cronbach oscila entre 0,86 y 0,90. La consistencia interna de los cuatro factores citados anteriormente oscila entre 0,83-0,85 (SEA); 0,74-0,89 (OEA); 0,76-0,82 (UOE) y 0,66-0,83 (ROE).

### **6.3.8 Big Five Markers (Goldberg, 1992)**

A partir del año 2010 se decidió incluir en las mediciones el test de personalidad el test de Goldberg (1992). Dicho test analiza cinco dimensiones que se consideran descriptoras de la personalidad del individuo: estabilidad emocional, apertura, conciencia, amigabilidad y extraversión. Se trata, posiblemente, del test de personalidad con mayores niveles de aceptación y validación de acuerdo con las conclusiones de los numerosos meta-análisis desarrollados al efecto.

Se pide al participante que se describa su percepción en relación con su encaje de en relación con veinte adjetivos: organizado, relajado, cultivado, hablador, generoso, cuidadoso, tranquilo, original, sociable, agradable, meticuloso, calmado, imaginativo, enérgico, conciliador, responsable, estable, creativo, inquieto y compasivo. La evaluación se realiza conforme a una escala Likert de 5 puntos, que oscilan desde total desacuerdo (1) a total acuerdo (5).

Los veinte ítems se clasifican en cinco subescalas de cuatro ítems cada una, vinculadas con cada una de las dimensiones propuestas de la personalidad. El coeficiente de fiabilidad oscila entre 0.86 y 0.92 (Costa & McCrae, 1992). Por tanto, se puede concluir que las propiedades psicométricas de esta herramienta de evaluación son muy aceptables para medir la personalidad.

Se realizó un análisis de componentes principales, con rotación Varimax y se extrajeron cinco componentes. Los pesos factoriales son los que figuran en la tabla que sigue:

**Tabla 6.5** Análisis factorial de los Big Five.

|             | Componente            |            |            |              |              |
|-------------|-----------------------|------------|------------|--------------|--------------|
|             | 1                     | 2          | 3          | 4            | 5            |
|             | Estabilidad emocional | Apertura   | Conciencia | Amigabilidad | Extraversión |
| ORGANIZADO  | -,03                  | -,10       | <b>,80</b> | ,04          | -,02         |
| RELAJADO    | <b>,85</b>            | ,12        | ,04        | ,07          | -,06         |
| CULTIVADO   | ,31                   | <b>,05</b> | ,34        | ,18          | ,18          |
| HABLADOR    | -,14                  | ,02        | -,03       | -,02         | <b>,85</b>   |
| GENEROSO    | ,01                   | ,11        | ,11        | <b>,70</b>   | ,25          |
| CUIDADOSO   | ,15                   | ,02        | <b>,77</b> | ,07          | -,03         |
| TRANQUILO   | <b>,91</b>            | ,01        | ,12        | ,09          | -,03         |
| ORIGINAL    | ,19                   | <b>,85</b> | -,01       | -,12         | ,17          |
| SOCIABLE    | ,04                   | ,18        | -,02       | ,12          | <b>,81</b>   |
| AGRADABLE   | ,20                   | ,11        | ,06        | <b>,45</b>   | <b>,63</b>   |
| METICULOSO  | ,01                   | ,01        | <b>,86</b> | -,05         | ,00          |
| CALMADO     | <b>,89</b>            | ,07        | ,12        | ,11          | -,04         |
| IMAGINATIVO | ,10                   | <b>,89</b> | ,00        | ,16          | ,06          |
| ENERGICO    | -,29                  | ,39        | ,26        | ,13          | <b>,49</b>   |
| CONCILIADOR | ,32                   | ,11        | ,05        | <b>,56</b>   | ,24          |
| RESPONSABLE | ,16                   | ,03        | <b>,46</b> | <b>,53</b>   | ,04          |
| ESTABLE     | <b>,37</b>            | ,10        | ,51        | ,31          | ,17          |
| CREATIVO    | ,07                   | <b>,93</b> | ,00        | ,090         | ,11          |
| INQUIETO    | -,38                  | <b>,51</b> | -,07       | ,39          | <b>,09</b>   |
| COMPASIVO   | ,03                   | ,01        | -,00       | <b>,82</b>   | -,08         |

La fiabilidad de las escalas fue calculada a través del coeficiente alpha de Cronbach. Los valores correspondientes a cada una de ellas figuran en la tabla siguiente:

**Tabla 6.6** Estadísticos de fiabilidad.

| Estadísticos de fiabilidad: |                      |                 |
|-----------------------------|----------------------|-----------------|
|                             | $\alpha$ de Cronbach | Nº de elementos |
| Estabilidad emocional       | .81                  | 4               |
| Apertura                    | .72                  | 4               |
| Conciencia                  | .78                  | 4               |
| Amigabilidad                | .85                  | 4               |
| Extraversión                | .79                  | 4               |

#### **6.4. Análisis de resultados: Relaciones entre las variables independientes (predictores).**

Toda vez realizados los análisis de fiabilidad de las escalas utilizadas, un segundo conjunto de análisis necesarios para establecer el impacto de las variables independientes (p. ej., satisfacción con la vida, clima, emociones, etc.) sobre el desempeño es establecer las relaciones entre las mismas. Este análisis servirá para dos propósitos. Por un lado, como un examen de la validez convergente y discriminante de cada una de las variables predictoras. En segundo lugar, podrá servir para establecer si es conveniente crear compuestos predictores en lugar de utilizar cada una de las medidas predictoras singularmente.

Dividiremos los análisis de correlaciones en dos bloques. El primero correspondiente a la variables relacionados con la Felicidad y el Bienestar Subjetivo, lo que incluye las medidas de Felicidad, Gratitud, Satisfacción con la

Vida, Felicidad media y Feliz09 (Felicidad General en el año 2009). Todas estas medidas fueron recogidas en el año 2009. El segundo bloque, corresponde a las correlaciones entre las variables de personalidad e incluye las siguientes: Autoeficacia, Optimismo, Estabilidad Emocional, Extraversión, Apertura a la Experiencia, Amigabilidad, Conciencia e Inteligencia Emocional. En la Tabla 6.7 figuran los estadísticos descriptivos correspondientes a cada una de las variables del primer bloque, así como la matriz de correlaciones entre los predictores y en la Tabla 6.8 figuran los datos correspondientes a las variables del bloque segundo.

Como puede apreciarse en la Tabla 6.7, cuatro de las medidas relacionadas con la Felicidad y el Bienestar Subjetivo correlacionan alta y significativamente entre sí, lo que sugiere que un factor común de Felicidad o Bienestar Subjetivo podría explicar dichas correlaciones. Tales medidas son Felicidad General, Satisfacción con la Vida, Felicidad Media y Feliz. Por otro lado, la variable Gratitude no correlaciona o correlaciona muy bajo con las restantes medidas, lo que sugiere que debe ser tratada independientemente de las cuatro medidas anteriores.

En lo que se refiere a las variables de personalidad, tal y como se puede observar en la Tabla 6.8 las correlaciones entre los cinco grandes factores de la personalidad, como era previsible, han resultado ser pequeñas o incluso no significativas. El *optimismo* correlaciona moderadamente con autoeficacia, inteligencia emocional y con extraversión (.54, .47 y .40, respectivamente) y muestra una correlación relativamente baja con estabilidad emocional y amigabilidad (.26 y .32, respectivamente), no correlacionando significativamente con los factores de apertura y con conciencia. Por lo que respecta a la variable de *autoeficacia*, además de la correlación señalada con el optimismo, correlaciona moderada y significativamente con todas las restantes.

Por su parte, la variable *inteligencia emocional* correlaciona moderada y significativamente con todos los factores.

**Tabla 6.7.** Estadísticos descriptivos y correlaciones de las medidas de Felicidad y el Bienestar Subjetivo.

| Variable | M     | SD   | FG09  | SWL   | FME   | FLZ    | GTT  |
|----------|-------|------|-------|-------|-------|--------|------|
| FG09     | 5.27  | .21  | ----  |       |       |        |      |
| SWL      | 26.50 | .90  | .91** | ----  |       |        |      |
| FME      | 7.34  | .26  | .88** | .95** | ----  |        |      |
| FLZ      | 55.28 | 4.64 | .55** | .80** | .73** | ----   |      |
| GTT      | 35.27 | 1.37 | -.10  | -.28* | -.16* | -.41** | ---- |

Nota. FG09= Felicidad general; SWL= Satisfacción con la vida; FME= Felicidad media; FLZ= Feliz; GTT= Gratiitud

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

**Tabla 6.8.** Estadísticos descriptivos y correlaciones de las medidas de rasgos de personalidad.

| Variable | M     | SD   | AUE   | OPT   | ES    | EX    | AE    | AM    | CO    | IE  |
|----------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| AUE      | 13.03 | 1.66 | ----  |       |       |       |       |       |       |     |
| OPT      | 22.56 | 2.73 | .54** | ----  |       |       |       |       |       |     |
| ES       | 15.63 | 3.12 | .35** | .26** | ----  |       |       |       |       |     |
| EX       | 15.42 | 2.78 | .41** | .40** | -.11  | ----  |       |       |       |     |
| AE       | 14.80 | 2.91 | .34** | .13   | .31** | .37** | ----  |       |       |     |
| AM       | 16.87 | 2.09 | .35** | .32** | .33** | .38** | .31** | ----  |       |     |
| CO       | 16.34 | 2.67 | .35** | .14   | .28** | .04   | .12   | .24** | ----  |     |
| IE       | 64.59 | 7.65 | .62** | .47** | .55** | .42** | .42** | .53** | .33** | --- |

Nota. AUE= Autoeficacia; OPT= Optimismo; ES= Estabilidad Emocional; EX=Extraversión; AE= Apertura a la Experiencia; AM= Amigabilidad; CO= Conciencia; IE= Inteligencia Emocional.

\*\* p < .01

El tamaño de las correlaciones encontradas claramente sugiere que cada una de las variables predictoras es empíricamente un constructo singular independiente, aunque por su naturaleza motivacional muestran un cierto grado de correlación entre ellas. A partir del conjunto de correlaciones, en cierto modo podría decirse, que los cinco grandes factores de personalidad son las variables primarias sobre las que se crean la autoeficacia, el optimismo y la inteligencia emocional. Para comprobar esta afirmación se han realizado tres análisis de regresión múltiple independientes, utilizando en cada uno de ellos los cinco grandes factores de personalidad como variables independientes y la autoestima, el optimismo y la inteligencia emocional como variables dependientes. La Tabla 6.9 muestra los resultados de los análisis de regresión.

**Tabla 6.9.** Análisis de Regresión Múltiple de los Cinco Grandes Factores de Personalidad sobre la Autoeficacia, el Optimismo y la Inteligencia Emocional.

| Variable              | Autoeficacia |      | Optimismo |      | Inteligencia Emocional |      |
|-----------------------|--------------|------|-----------|------|------------------------|------|
|                       | Beta         | sig. | Beta      | sig. | Beta                   | sig. |
| Conciencia            | .237         | .001 | .028      | .715 | .131                   | .030 |
| Estabilidad           | .304         | .000 | .328      | .000 | .472                   | .000 |
| Extraversión          | .395         | .000 | .461      | .000 | .368                   | .000 |
| Amigabilidad          | .021         | .799 | .102      | .251 | .186                   | .007 |
| Apertura              | .069         | .391 | -.169     | .053 | .072                   | .275 |
| <i>R</i>              | .613         |      | .531      |      | .762                   |      |
| <i>R</i> <sup>2</sup> | .376         |      | .282      |      | .580                   |      |



Como puede apreciarse, los cinco grandes explican casi el 38% de la varianza de la autoeficacia. De ellos, los factores de conciencia, estabilidad emocional y extraversión son predictores significativos de la autoeficacia. Por lo que respecta al optimismo, los cinco grandes factores explican el 28.2% de la varianza y son predictores estadísticamente significativos la estabilidad emocional, la extraversión y la apertura a la experiencia (negativamente). Por último, los cinco grandes explican el 58% de la varianza de la inteligencia emocional, siendo predictores estadísticamente significativos cuatro de ellos, estabilidad emocional, extraversión, amigabilidad y conciencia.

En consecuencia, puede decirse que autoeficacia, optimismo e inteligencia emocional tienen una dependencia importante de los factores básicos de la personalidad.

#### **6.4.1. Relaciones entre Valores, Clima Organizacional y Desempeño Laboral.**

Como se ha indicado en la sección correspondiente a la descripción de las variables y medidas utilizadas, en la presente investigación, junto con la medida del desempeño laboral realizada por el departamento de Recursos Humanos y el Área, se realizaron otras dos medidas relacionadas con la anterior. La primera de ellas, a la que se ha denominado *valores*, sirve para apreciar al grado de ajuste de la conducta laboral de cada empleado a los valores de la compañía. En definitiva, se trata de una medición del desempeño laboral, pero centrada en un subcomponente o subdimensión específica del mismo, el denominado Desempeño Contextual o Desempeño Cívico (a veces Conducta de Ciudadanía Organizacional). Junto con la medida de Desempeño Contextual se ha añadido otra destinada a apreciar el clima organizacional, en términos del aprecio que los empleados sienten por trabajar y permanecer en la empresa. Las tres medidas, Desempeño Laboral, Desempeño Contextual (Valores) y Clima Organizacional son las variables dependientes fundamentales de la presente investigación.

Teniendo presente los resultados del análisis de fiabilidad de las medidas de Desempeño Laboral, se crearon cinco medidas compuestas de desempeño, una por cada uno de los cinco años en los que se han efectuado las valoraciones del desempeño. En cada caso se ha sumado la puntuación otorgada a cada empleado por el Departamento de Recursos Humanos junto con la puntuación otorgada a dicho empleado por el Área. Por tanto, la relación entre las medidas compuestas de desempeño con la medida de Desempeño Contextual y el Clima será la que habrá de ser examinada.

En la Tabla 6.10 figuran los estadísticos descriptivos de cada una de estas variables así como las correlaciones entre las mismas.



**Tabla 6.10.** Estadísticos descriptivos y correlaciones entre las variables dependientes.

| Variable | M     | SD   | DL09    | DL10    | DL11    | DL12    | DL13    | CL09    | CL10    | VL09 |
|----------|-------|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| DL09     | 7.17  | 1.63 | ----    |         |         |         |         |         |         |      |
| DL10     | 7.52  | 1.48 | .829*** | ----    |         |         |         |         |         |      |
| DL11     | 8.24  | 1.33 | .669*** | .718*** | ----    |         |         |         |         |      |
| DL12     | 7.92  | 1.31 | .621*** | .692*** | .732*** | ----    |         |         |         |      |
| DL13     | 8.23  | 1.35 | .564*** | .572*** | .539*** | .621*** | ----    |         |         |      |
| CL09     | 586.1 | 94.2 | .147**  | .285*** | .215*** | .140**  | .114*   | ----    |         |      |
| CL10     | 613.6 | 63.8 | .183**  | .322*** | .228*** | .156**  | .135*   | .622*** | ----    |      |
| VL09     | .088  | .015 | .401*** | .543*** | .395*** | .389*** | .363*** | .415*** | .415*** | ---- |

Nota. DL09= Desempeño 2009; DL10= Desempeño 2010; DL11= Desempeño 2011; DL12= Desempeño 2012; DL13= Desempeño 2013; CL09= Clima 2009; CL10= Clima 2010; VL09= Valores 2009.

\*  $p < .1$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

La Tabla 6.10 indica varios resultados importantes. En primer lugar, la medida de Valores (desempeño contextual) correlaciona significativamente con el desempeño laboral evaluado en el año 2009, cuando las dos medidas fueron realizadas por primera vez. Pero más importante, es que la medida de Valores sigue correlacionando significativamente los cuatro años siguientes, 2010, 2011, 2012 y 2013 y, además, apenas se produce descenso en el tamaño de las correlaciones, lo que significa que la relación es muy estable en el tiempo. De aquí puede llegarse a la conclusión de que Valores es un excelente predictor del desempeño a cinco años vista.

La medida de Valores también correlacionó significativamente con la medida de Clima Laboral, tanto en el año 2009 como en el año 2010. Por tanto, basándonos en esta última correlación debemos considerar que Valores es un predictor del Clima Laboral, con un tamaño de correlación semejante al de la relación su relación con Desempeño Laboral. En el caso de la relación entre Valores y Clima Laboral es importante que se tenga en cuenta que las dos medidas son absolutamente independientes en cuanto a quienes las contestan. Mientras en la primera, la puntuación la proporcionan los supervisores de los empleados, la de Clima la proporcionan los propios empleados.

Por lo que se refiere a la medida de Clima, presenta una correlación elevada y significativa con la misma medida realizada al año siguiente ( $r = .622$ ), lo que significa que el Clima organizacional de un año es un potente predictor del Clima laboral al año siguiente, sugiriendo una elevada estabilidad en el Clima organizacional. Al mismo tiempo, ambas medidas (tomadas en 2009 y 2010) correlacionaron significativamente con las evaluaciones de desempeño en el trabajo, tanto en esos mismos años, como en los años siguientes, lo que indica que la medida de Clima es un predictor del desempeño en el trabajo. No obstante, en comparación con la medida de Valores, la medida de Clima muestra una correlación más baja con desempeño y frente a la estabilidad de las correlaciones entre Valores y Desempeño, el tamaño de las correlaciones entre Clima y Desempeño tiende a decrecer con el paso del tiempo.

Por último, como puede apreciarse las correlaciones entre las medidas de desempeño son todas ellas elevadas, con un rango entre .539 y .829. En promedio, la correlación entre dos medidas de desempeño separadas entre sí por un año es de .725. El promedio de las correlaciones con un intervalo de dos años es de .633. Para el intervalo de tres años, la correlación promedio es de .596. Finalmente, para cuatro años la correlación resultante ha sido de .564. Todo ello demuestra una gran estabilidad en el desempeño laboral de los empleados evaluados.

#### **6.4.2. Relaciones Bivariadas entre las Variables de Felicidad, Personalidad y Bienestar con las Medidas de desempeño laboral, valores y clima organizacional.**

El siguiente análisis efectuado consistió en obtener la correlación entre cada una de las variables de diferencias individuales ligadas a personalidad, felicidad y bienestar con las variables dependientes relativas al desempeño laboral, valores y clima organizacional. Los estadísticos descriptivos y las correlaciones figuran en la Tabla 6.11.

Como puede apreciarse, todas las correlaciones son de pequeño tamaño y la mayoría de ellas no son significativas estadísticamente. Sin embargo, hay algunas que, a pesar de su pequeño tamaño, deben resaltarse. Las tres medidas fundamentales de Felicidad en el trabajo, Felicidad general, Satisfacción con la Vida y Feliz, todas ellas tomadas en 2009, correlacionan positivamente con el desempeño en el trabajo tanto en el año 2009, como en los años siguientes 2010 y 2011 (la evaluación de este año efectuada en 2012). No muestran correlaciones significativas con el desempeño en los años 2012 y 2013. La Felicidad General correlaciona significativamente con la medida de Clima del año siguiente.

**Tabla 6.11.** Correlaciones entre las medidas de Desempeño, Valores y Clima y las medidas de personalidad, Felicidad y Bienestar.

| Variable | DL09  | DL10  | DL11  | DL12 | DL13  | CL09  | CL10   | VL09 |
|----------|-------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------|
| FG09     | .15** | .16** | .12*  | .06  | -.03  | .07   | .18**  | .07  |
| SWL      | .16** | .15** | .12*  | .06  | -.02  | .02   | .06    | .01  |
| FME      | .00   | .01   | .01   | .05  | .10   | .01   | .09    | .04  |
| FLZ      | .18** | .18** | .16** | .08  | .00   | .00   | .06    | .03  |
| GTT      | .06   | .04   | .03   | -.01 | -.06  | -.02  | -.08   | -.05 |
| AUE      | .18** | -.02  | .05   | -.09 | .02   | .10   | .05    | -.08 |
| OPT      | .04   | -.12  | .03   | -.08 | .00   | .10   | .07    | -.10 |
| CO       | -.02  | -.06  | .08   | -.11 | .03   | .17** | -.12   | -.07 |
| ES       | .02   | -.06  | .01   | -.02 | .07   | -.02  | .00    | -.09 |
| EX       | .07   | .09   | .06   | -.01 | .01   | .08   | .04    | -.01 |
| AM       | -.01  | -.02  | .04   | -.03 | .03   | .11   | .08    | -.01 |
| AP       | -.05  | -.08  | -.01  | -.08 | -.05  | -.01  | -.19** | -.05 |
| IE       | .15** | .02   | .11   | .01  | .17** | .09   | .06    | -.05 |

Nota. \*  $p < .1$ ; \*\*  $p < .05$

En cuanto a los factores de personalidad, el factor de conciencia correlaciona significativamente con la medida de Clima del año 2009 y el factor de Apertura a la Experiencia correlaciona negativamente con la medida de Clima del año 2010. Por lo que se refiere a la autoeficacia correlaciona significativamente con el Desempeño laboral medido en el año 2009 y la medida de Inteligencia Emocional correlaciona significativamente con el desempeño en el año 2009 y en el año 2013. El optimismo no muestra correlaciones significativas con ninguna de las variables dependientes. Por último, ninguna de las variables correlaciona significativamente con la medida de Valores.

Teniendo en cuenta los resultados de la Tabla 6.7, que muestran las correlaciones entre las medidas de Felicidad en el Trabajo y de Bienestar Subjetivo, y los de la Tabla 6.11 referentes a las relaciones entre estas variables y las medidas de desempeño, parece aconsejable crear un compuesto a partir de las tres medidas de Felicidad en el Trabajo y examinar el grado de relación de dicho compuesto con las medidas de desempeño, valores y clima organizacional. Para crear dicho compuesto, la primera acción será igualar las variables. Esto se requiere porque cada una de las variables fue medida empleando un rango de valores diferentes y es preciso igualarlas antes de crear el compuesto. Para ello, un procedimiento estadístico que permite la creación de un compuesto y la igualación simultánea del rango de las variables es llevar a cabo un análisis de componentes principales, extrayendo un único factor y salvando las puntuaciones factoriales. Un procedimiento alternativo, pero que esencialmente produce el mismo resultado, es transformar las puntuaciones directas de cada una de las variables en puntuaciones estándar (puntuaciones  $z$ ). En el presente caso hemos optado por la primera opción. Los resultados del análisis de componentes principales figuran en la Tabla 6.12.

**Tabla 6.12.** Resultados del Análisis de Componentes principales de las medidas de Felicidad en el Trabajo.

| Variable                              | Pesos Factorial | Comunalidad ( $h^2$ ) |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| Felicidad General                     | .902            | .813                  |
| Satisfacción con la Vida              | .989            | .978                  |
| Feliz                                 | .849            | .722                  |
| Varianza Explicada por el Componente: |                 | 83.77%                |

El resultado del análisis de componentes principales claramente muestra que un único componente explica la mayoría de la varianza de las tres medidas, especialmente de la medida de Satisfacción con la Vida. Por tanto, el componente extraído puede considerarse como un factor general de Felicidad en el Trabajo.

Una vez creado el factor general de Felicidad en el Trabajo se está en condiciones de examinar su relación con las medidas de desempeño en el trabajo, valores y clima organizacional. La Tabla 6.13 muestra los resultados de dicho análisis. Como puede apreciarse, el factor general de Felicidad en el Trabajo mostró una pequeña y significativa correlación con el desempeño en el año 2009 y en el año 2010, por lo que, en comparación con las variables que lo componen, sus resultados son ligeramente inferiores en tamaño y, además, no correlaciona significativamente con el desempeño en el año 2011, lo que si hacen las tres variables singulares de Felicidad y Bienestar.



**Tabla 6.13.** Correlaciones de Felicidad General y las variables dependientes.

| Variable | <i>r</i> |
|----------|----------|
| DL09     | .14*     |
| DL10     | .12*     |
| DL11     | .10      |
| DL12     | .04      |
| DL13     | -.04     |
| CL09     | .02      |
| CL10     | .06      |
| VL09     | -.01     |

Nota. \*  $p < .10$

#### 6.4.3. Predicción de la Evaluación del Desempeño Laboral.

Los siguientes análisis efectuados, basados en los resultados de los análisis de correlaciones reportados en las tablas previas fueron análisis de regresión múltiple. Tales análisis tenían por objetivo establecer el modelo matemático de máximo ajuste a los datos, a la vez que más parsimonioso. Para llevar a cabo los análisis de regresión se empleó el paquete estadístico Lisrel (Jöreskog y Sörbom, 1999, 2006). Dada la redundancia empírica existente entre las tres medidas de Felicidad en el trabajo y bienestar subjetivo, con correlaciones no corregidas por error de medida superiores a .88, se procedió a seleccionar únicamente una de ella para evitar problemas de multicolinealidad y que dieran lugar a la aparición de variables con coeficientes de regresión negativos. Teniendo presente que la escala de Satisfaction with Life (Diener, et al., 1985) es probablemente la mejor conocida y más investigada de las medidas relacionadas con la Felicidad, optamos por que fuera esta medida la que se emplease en los análisis de regresión. Junto con la escala de Diener et al.

(1985) se utilizaron como variables predictoras (independientes) la medida de Valores, la medida de Clima Laboral efectuada en 2009, la escala de Autoeficacia y la escala de Inteligencia Emocional. Dado que disponemos de cinco evaluaciones del desempeño, correspondientes a los años 2009 a 2013, se ha realizado un análisis de regresión para cada uno de los años, empleando como variable dependiente la evaluación del desempeño correspondiente a cada año. Los resultados de los análisis de regresión se presentan en las subsecciones siguientes.

#### **6.4.3.1. Predicción de la Evaluación del Desempeño Laboral del año 2009.**

En este análisis se utilizaron como variables independientes la medida de Valores, la medida de clima organizacional, la escala de Deiner et al. (1985), la medida de autoeficacia y la escala de inteligencia emocional. Los resultados figuran en la Tabla 6.14. EL análisis de regresión múltiple se efectuó doblemente. En el primer momento se incluyó la variable de clima organizacional, pero resultó un coeficiente Beta negativo ( $B = -.057$ ), debido a la elevada correlación de esta variable con la medida de valores. Por esta razón, volvimos a realizar el análisis sin la medida de clima. La pérdida de varianza debida a la exclusión de esta variable es mínima, pues el valor de  $R^2$  pasa de .24 a .23. La correlación múltiple resultante es de .49 y cada uno de los predictores aporta varianza a la explicación de la variable dependiente. Sobre la base de los coeficientes de regresión estandarizados, la variable predictora más importante es la medida de valores, seguida por la Satisfacción con la Vida y la Autoeficacia, con valores Beta semejantes y, en último lugar, la Inteligencia Emocional.

**Tabla 6.14.** Análisis de Regresión Múltiple de la Evaluación del Desempeño en 2009.

| Variable                 | Coefficientes |          |                       |
|--------------------------|---------------|----------|-----------------------|
| Independiente            | de Regresión  | <i>R</i> | <i>R</i> <sup>2</sup> |
| Valores 2009             | .440          | .49      | .24                   |
| Clima 2009               | -.057         |          |                       |
| Satisfacción con la Vida | .160          |          |                       |
| Autoeficacia             | .150          |          |                       |
| Inteligencia Emocional   | .098          |          |                       |

Nota. Los coeficientes correspondientes al análisis sin la medida de Clima son: .41 (Valores), .16 (Satisfacción), .15 (Autoeficacia) y .095 (Inteligencia Emocional)

#### 6.4.3.2. Predicción de la Evaluación del Desempeño Laboral del año 2010.

Los resultados del análisis de regresión múltiple correspondiente al año 2010 figuran en la Tabla 6.15. En este caso, las variables independientes empleadas han sido la media de Valores, la medida de Clima organizacional y la escala de Satisfacción con la Vida. Las tres variables explican el 32% de la varianza de la evaluación del desempeño en 2009, produciendo una correlación múltiple de .57. Comparando la cantidad de varianza explicada de la medida de desempeño de 2010 con la de 2009 se aprecia que en el segundo año se explica un 9% más de varianza.

**Tabla 6.15.** Análisis de Regresión Múltiple de la Evaluación del Desempeño en 2010.

| Variable                 | Coefficientes |          |                       |
|--------------------------|---------------|----------|-----------------------|
| Independiente            | de Regresión  | <i>R</i> | <i>R</i> <sup>2</sup> |
| Valores 2009             | .510          | .57      | .32                   |
| Clima 2009               | .068          |          |                       |
| Satisfacción con la Vida | .140          |          |                       |

#### 6.4.3.3. Predicción de la Evaluación del Desempeño Laboral del año 2011.

La Tabla 6.16 muestra los resultados del análisis de regresión en el que se empleó la evaluación del desempeño del año 2011 como variable dependiente. Las variables independientes fueron las mismas utilizadas en el análisis anterior.

En el presente caso la varianza explicada por las tres variables es sensiblemente menor que en los dos casos anteriores, siendo del 17%, y la correlación múltiple de .41. Los coeficientes Beta correspondientes a la Satisfacción con la Vida y al Clima Organizacional son muy semejantes a los obtenidos en los análisis correspondientes a los años 2009 y 2010, pero la medida de Valores, aun siendo el predictor más importante de los tres, muestra un coeficiente inferior al observado en los dos años anteriores.

En conjunto, este análisis revela que existe un conjunto estable de variables que predicen la evaluación del desempeño en los años 2009, 2010 y 2011, configurándose en torno a los Valores, el Clima y la Satisfacción con la Vida (Felicidad).

**Tabla 6.16.** Análisis de Regresión Múltiple de la Evaluación del Desempeño en 2011.

| Variable                 | Coeficientes |     |       |
|--------------------------|--------------|-----|-------|
| Independiente            | de Regresión | $R$ | $R^2$ |
| Valores 2009             | .370         | .41 | .17   |
| Clima 2009               | .058         |     |       |
| Satisfacción con la Vida | .120         |     |       |

#### 6.4.3.4. Predicción de la Evaluación del Desempeño Laboral del año 2012.

Los análisis de regresión múltiple, empleando la evaluación del desempeño del año 2012 como variable dependiente, muestran que tan sólo la variable Valores resultó ser un predictor estadísticamente significativo, explicando el 15% de la varianza del desempeño de 2012. La Tabla 6.17 ofrece el resultado final.

**Tabla 6.17.** Análisis de Regresión Múltiple de la Evaluación del Desempeño en 2012.

| Variable Independiente | Coeficiente de Regresión | $R$ | $R^2$ |
|------------------------|--------------------------|-----|-------|
| Valores 2009           | .40                      | .39 | .15   |
| Clima 2009             | -.02                     |     |       |

Este resultado es parcialmente contradictorio con los resultados de los análisis correspondientes a los años 2009, 2010, 2011, pues si bien la variable Valores se mantiene como un predictor sólido del desempeño, las restantes variables no han resultado serlo. Un potencial explicación *post hoc* resulta posible si se tiene en cuenta que la evaluación del desempeño del 2012 se hizo en el año 2013, una vez que el año 2012 había finalizado. Esta consideración es necesaria, porque a partir de Enero del 2012 la profunda crisis económica que ha sufrido España y las repercusiones económicas y sociales que ha tenido (p. ej., reducción de salarios, aumento de impuestos, incremento espectacular del desempleo, aumento de la prima de riesgo, etc.), han afectado también a la empresa en la que se realizó el estudio (p. ej., necesidad de reducir costes, pérdida de clientes, preocupación de los empleados por el futuro de la compañía, etc). Además, durante el año 2012 la empresa estuvo

implicada en un proceso de venta y reestructuración del accionariado, con efectos potenciales en las variables bajo estudio. La situación económica de la empresa se clarificó a finales del año 2012 y se estabilizó durante el año 2013.

#### 6.4.3.5. Predicción de la Evaluación del Desempeño Laboral del año 2013.

El último año del que se disponen datos de la evaluación del desempeño es el 2013, habiéndose hecho dicha evaluación en el año 2014. Los resultados del análisis de regresión múltiple en el que se empleó la evaluación del desempeño del año 2013 como variable dependiente figuran en la Tabla 6.18.

Como puede apreciarse, una vez más la variable Valores ha resultado ser predictor significativo del desempeño pero también la escala de Inteligencia Emocional predice el desempeño cuatro años después de haber sido cumplimentada. Entre estas dos variables explican el 17% de la varianza del desempeño.

**Tabla 6.18.** Análisis de Regresión Múltiple de la Evaluación del Desempeño en 2013.

| Variable Independiente   | Coefficientes de Regresión | $R$ | $R^2$ |
|--------------------------|----------------------------|-----|-------|
| Valores 2009             | .400                       | .41 | .17   |
| Clima 2009               | -.070                      |     |       |
| Satisfacción con la Vida | .200                       |     |       |

#### **6.4.4. Evaluación Global de los Resultados de los Análisis de Predicción longitudinal del Desempeño.**

En los apartados anteriores, 6.4.3.1. a 6.4.3.5, se ofrecieron los resultados de los análisis de regresión múltiple realizados para establecer la capacidad predictiva conjunta de las variables relacionadas con la Felicidad en el Trabajo, los Valores, el Clima y dos variables motivacionales, la Autoeficacia y la Inteligencia Emocional.

Considerados globalmente los resultados, parece haber quedado establecido que la variable Valores es el mejor predictor del desempeño de cuantos se han empleado en la presente investigación. Ha resultado ser un predictor significativo del desempeño en todos los años en que este ha sido evaluado y su potencia alcanza al menos el quinto año. Es muy difícil encontrar en la literatura un predictor del desempeño con tal potencia.

En segundo lugar, parece quedar establecido que las variables relacionadas con las Felicidad en el Trabajo son predictoras del desempeño y lo han sido durante tres años consecutivos, no mostrando relaciones significativas a partir del cuarto año. Lamentablemente, no se dispone de una evaluación de la Felicidad en los dos últimos años que permita establecer su estabilidad o cambio y los potenciales efectos que la situación económica y social adversa del país y de la compañía hayan podido tener sobre la misma.

El Clima organizacional es también un predictor del desempeño, pero su efecto parece estar parcialmente debido a su relación con la variable Valores. Ha contribuido a la explicación del desempeño en el segundo y tercer año después de la medición del Clima.

Por lo que se refiere a las variables motivacionales de Autoeficacia e Inteligencia Emocional, ambas resultaron ser predictoras del desempeño en el primer año, y la Inteligencia Emocional también en el quinto año.

Todas las variables anteriores pueden considerarse antecedentes inmediatos (causas) del desempeño de los empleados. No obstante, como se ha visto en las Tablas 6.8 y 6.9, las variables de Autoeficacia e Inteligencia

Emocional están fundamentalmente determinadas por los factores primarios de personalidad, lo que sugiere que la personalidad tendría un efecto indirecto sobre el desempeño a través de su influencia en estas variables. Para comprobar esta posibilidad es necesario llevar a cabo un análisis de ecuaciones estructurales en el que se ponga a prueba un modelo completo explicativo del desempeño en el trabajo.

Teniendo presente que la primera evaluación del desempeño, la correspondiente al año 2009, ha sido la que tiene más indicadores de fiabilidad y que los valores promedio son altamente satisfactorios, junto con el hecho de que un mayor número de variables independientes han mostrado una relación significativa con el desempeño, se emplearon los datos correspondientes al primer año para poner a prueba el modelo completo de predicción del desempeño a partir de la Felicidad en el Trabajo, los Valores, el Clima y la Personalidad. El análisis se realizará en la sección siguiente.

#### **6.4.5. Modelo Estructural de Desempeño en el Trabajo y sus relaciones con la Felicidad, los Valores, el Clima organizacional y la Personalidad.**

El último paso en la comprobación del modelo teórico de Felicidad en el Trabajo ha consistido en la agrupación de las variables en un modelo estructural y ponerlo a prueba mediante un Path Análisis con variables observadas, empleado para ello el paquete estadístico Lisrel (Jöreskog y Sörbom, 1999, 2006).

El modelo inicial puesto a prueba es el que aparece en la figura 6.1. Llamamos a inicial a este modelo, porque una de las características del análisis Lisrel es que incluye sugerencias de modificación de las relaciones entre las variables al objeto de lograr un mejor ajuste entre el modelo y los datos.

En su origen el Path Análisis, como fue sugerido por Wright (1923), consistía en una secuencia de ecuaciones de regresión, empleando para ello las correlaciones o covarianzas observadas entre las variables. El desarrollo de Lisrel ha permitido efectuar Path Análisis empleando variables latentes y



variables observadas y, en la actualidad, es muy frecuente en la literatura científica el empleo de esta última modalidad de análisis. En el presente caso, sin embargo, se realizará el Path Analysis con las variables observadas.

Los desarrollos técnicos han permitido a Jöreskog y Sörbom la creación de un nuevo lenguaje de programación, que denominan Simplis, y que ha facilitado enormemente la utilización del programa Lisrel, además de que desarrollos recientes han permitido la implementación del Lisrel en nuevos formatos más accesibles para el usuario, como por ejemplo, empleando el sistema operativo Windows.



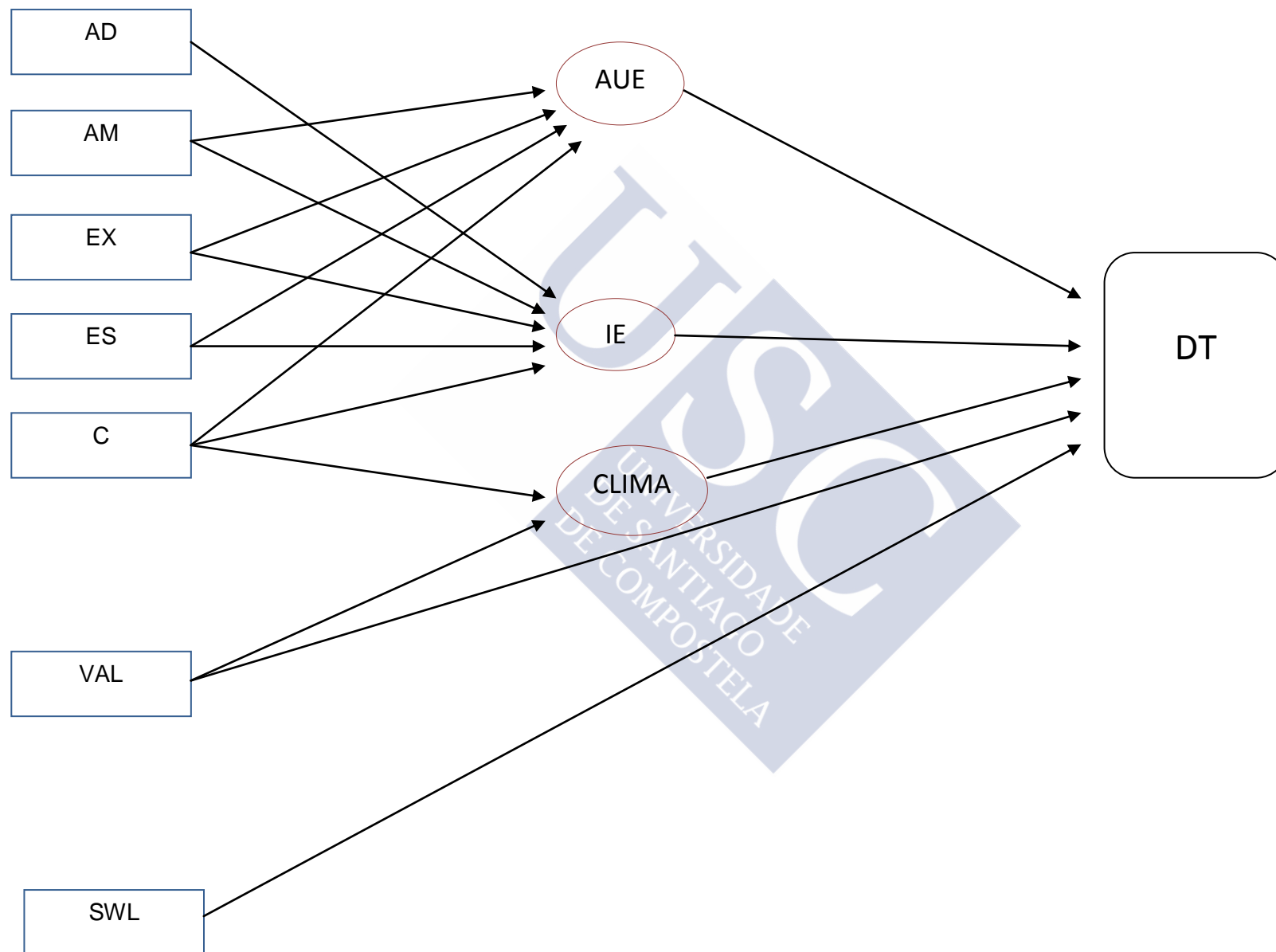


Figura 6.1. Modelo Explicativo del Desempeño en el Trabajo basado en la Felicidad

Los resultados del path analysis se muestran en la Tabla 6.19. Como puede apreciarse, el modelo se ajusta convenientemente a los datos y todos los índices de ajuste son adecuados a excepción del Chi Cuadrado que resulta significativo. Hu y Bentler (1999) sugieren que un buen ajuste del modelo a los datos se obtiene cuando los valores de RMSEA son próximos o inferiores a .06, los valores de GFI, NFI y CFI son superiores a .90 y el valor de RMR es próximo o inferior a .08. También si el Chi cuadrado es no significativo, aunque debido a la potencia estadística de esta prueba, con cierta frecuencia resulta estadísticamente significativo, cuando, por ejemplo, la muestra es relativamente grande, como en el caso actual, o existe alguna covariación entre las variables que no ha sido contemplada en el modelo.

**Tabla 6.19.** Resultados del Path Analysis del Modelo Inicial sugerido en la figura 6.1.

|                                      |                |
|--------------------------------------|----------------|
| Chi Square con 18 grados de libertad | 37.25 (p=.007) |
| RMSEA                                | .0081          |
| RMR                                  | 0.037          |
| GFI                                  | 0.96           |
| NFI                                  | 0.92           |
| CFI                                  | 0.96           |

Como puede apreciarse, los índices, en general, muestran un adecuado ajuste del modelo a los datos en la línea de los puntos de corte sugeridos por Hu y Bentler (1999), a excepción del valor de Chi Square que resulta significativo. Los valores GFI, NFI y CFI son todos ellos superiores al límite recomendado por Hu y Bentler, el indicador de error RMR es notablemente inferior a .08 y el valor de RMSEA es solo ligeramente superior a .06. En consecuencia, puede decirse que EL modelo testado se ajusta a los datos. Sin embargo, el programa Lisrel sugiere que sería conveniente introducir una modificación en el modelo para permitir que exista covariación entre las variables Autoeficacia e Inteligencia Emocional. De introducir esta modificación

el valor de Chi Square descendería notablemente, siendo su valor final no significativo.

La introducción de cualquier modificación en el modelo de partida debe hacerse tanto sobre bases empíricas como sobre bases teóricas, porque de lo contrario, la estabilidad del modelo podría estar sometida a continuos cambios, fundamentalmente debido al error de muestreo y a características particulares de las muestras. En el presente caso, la base empírica de la modificación es admisible ya que la correlación observada entre la Autoeficacia y la Inteligencia Emocional es muy elevada ( $r = .62$ ). Aunque cada una de estas variables contribuye singularmente a la predicción del desempeño en el trabajo, la relación entre ellas es clara y no pueden ser concebidas como dos variables totalmente independientes entre sí.

Por lo que respecta a las bases teóricas, hay evidencia meta-analítica de que la autoeficacia está fuertemente determinada por los cinco grandes factores de personalidad (Judge, Jackson, Shaw, Scott y Rich, 2007) y lo mismo ocurre con la Inteligencia Emocional (Van Rooy y Viswesvaran 2004; Van Rooy, Viswesvaran y Pluta, 2005). Esta evidencia meta-analítica se ha encontrado también en la presente investigación, como quedó reflejado en la Tabla 6.9, en la que se refleja que los cinco grandes factores tienen una correlación múltiple de .61 con la Autoeficacia y de .76 con la Inteligencia Emocional. Por tanto, ambas variables tienen una base común de factores determinantes y, consecuentemente, la relación entre ambas es previsible y derivada de tales factores explicativos comunes.

Así pues, tanto desde el punto de vista empírico (la elevada correlación observada en la presente muestra entre Autoeficacia e Inteligencia Emocional, como desde el punto de vista teórico-sustantivo, la recomendación del Lisrel está fuertemente apoyada. Por estas dos razones, se realizó nuevamente el Path Analysis, dejando que los errores de Autoeficacia e Inteligencia Emocional covariasen en el modelo. La Tabla 6.20 presenta los resultados del nuevo análisis.

**Tabla 6.20.** Resultados del Path Analysis del Modelo Modificado.

|                                      |                |
|--------------------------------------|----------------|
| Chi Square con 17 grados de libertad | 17.00 (p =.45) |
| RMSEA                                | .00            |
| RMR                                  | 0.03           |
| GFI                                  | 0.98           |
| NFI                                  | 0.97           |
| CFI                                  | 1.00           |

Como puede verse, el nuevo análisis presenta un grado de ajuste muy bueno, estando todos los indicadores de bondad de ajuste (GFI, NFI, CFI) muy por encima de los límites sugeridos por Hu y Blenter (1999), los indicadores de error están muy por debajo de los límites (RMSEA y RMR) y el Chi cuadrado de contraste del modelo resulta ser no significativo.

Por lo que se refiere a la varianza explicada, el modelo explica el 24% de la varianza del desempeño, el 38% de la varianza de la Autoeficacia, el 58% de la varianza de la Inteligencia Emocional y el 21% de la varianza del Clima. En la Tabla 6.21 se presentan las ecuaciones estructurales para cada una de las variables incluidas en el modelo.

**Tabla 6.21.** Ecuaciones Estructurales de las Variables Mediadoras y Dependiente.

| Ecuación                                                       | R <sup>2</sup> |
|----------------------------------------------------------------|----------------|
| Desempeño = .15AUE + .10IE - .06CL + .16SCV + .44 VAL          | .24            |
| Autoeficacia = .24CO + .32ES + .43EX + .02AM                   | .38            |
| Inteligencia Emocional = .13CO + .48ES + .38EX + .18AM + .04AP | .58            |
| Clima = .42VAL + .20CO                                         | .21            |

Nota. AUE= autoeficacia; IE= Inteligencia emocional; CL= clima; SCV = satisfacción con la vida (felicidad); VAL = valores; CO= conciencia; ES= estabilidad emocional; EX= extraversión; AM= amigabilidad; AP= apertura a la experiencia.

## **6.5 Limitaciones del estudio.**

Como todos los estudios, este presenta algunas limitaciones.

En primer lugar, la investigación corresponde a una organización con unos valores y cultura determinados por lo que los resultados no deben ser generalizados a otras organizaciones y países sin tener en cuenta potenciales diferencias culturales.

En segundo lugar, a pesar de que la dimensión de la muestra es suficiente (Salgado, 1998), no es posible analizar potenciales diferencias de género dado que el peso del género femenino dentro de la muestra es insuficiente.

## **6.6. Implicaciones para la teoría y la práctica profesional.**

Las conclusiones de la investigación tienen importantes implicaciones en la teoría y la práctica profesional en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

Desde un punto de vista teórico, los resultados proporcionan soporte empírico a la hipótesis de que los trabajadores felices son más productivos (happy-productive worker hypothesis, HPWH) idea popularizada en los años 30 a través de The Human Relations Movement (Wright, Cromanzano & Bonnett, 2007).

Desde un punto de vista práctico, los resultados sugieren que las organizaciones pueden mejorar su eficiencia, en términos de desempeño profesional individual, contribuyendo a incrementar el bienestar de sus trabajadores. Para ello será útil seleccionar candidatos con altas puntuaciones simultáneamente en emociones positivas y felicidad, dada la correlación positiva de ambas variables con el desempeño, al menos durante cuatro años.

Además, las organizaciones podrán mejorar el desempeño creando condiciones que contribuyan a generar emociones positivas.

Por otra parte, se demuestra que el desempeño está asociado con variables cognitivas y emocionales lo que resulta de gran importancia para la práctica profesional porque será importante tenerlo en cuenta, tanto en la selección de personal como en los planes de formación en las organizaciones por su influencia y relación con el desempeño laboral.







## **CAPÍTULO VII.**

### **CONCLUSIONES.**





### **7.1. Conclusiones teóricas:**

A continuación, se recogen las principales conclusiones del contenido teórico de esta tesis doctoral desarrollado a lo largo de los capítulos I, II, III, IV y V:

Tal y como se señala en los capítulos I y II, la función de recursos humanos ha ido evolucionando a lo largo del tiempo adaptándose a las nuevas demandas de las organizaciones, que vienen marcadas por las condiciones del entorno en cada momento.

De acuerdo con distintos autores (Friedman, 2006; Chan Kim, W. & Mauborgne, R., 2008 y Birkinshaw, 2010) estamos viviendo uno de los períodos de mayor intensidad y velocidad de cambio, lo que se traduce, en materia de recursos humanos, en grandes desajustes entre los retos empresariales y las políticas y herramientas tradicionales de la gestión de personas.

Es necesario desarrollar nuevos planteamientos para gestionar recursos humanos que tengan en cuenta que la relación emocional de los trabajadores con la actividad profesional tiene una importante influencia sobre los resultados laborales y sus niveles de satisfacción con la vida (Boudreau y Ramstad, 2007; Ulrich y Ulrich, 2010). Estos planteamientos, además, deben considerar que para poder influir sobre las emociones de los trabajadores es necesario trabajar y medir los aspectos relacionados con sus niveles de satisfacción laboral y de felicidad en el trabajo.

De acuerdo con los estudios e investigaciones desarrollados por Boston Consulting Group y World Federation of People Management Associations (2010); Pricewaterhousecoopers y The James Institute for Science and Civilisation at the Said Business School in Oxford (2007); Deloitte y Forbes Insights (2011), y el IBM Institute for Business Value (2010), en esta nueva era,

“*Human Age*”<sup>34</sup>, marcada por la incertidumbre, la velocidad del cambio y los altos niveles de competencia consecuencia de la globalización, se hace necesario reorientar la función de la gestión de las personas con el objetivo de lograr un mayor alineamiento con la estrategia de las compañías. Así, resulta fundamental: la mejora de la motivación y compromiso de los empleados, la mejora de la medición del desempeño y el rendimiento, así como actuar con mayor agilidad y flexibilidad.

Tal y como propone Birkinshaw (2010), se hace necesario reinventar el *management* porque la preponderancia del trabajo manual a lo largo de la era industrial ha dado paso a un nuevo entorno donde lo que predominan son trabajadores del conocimiento. Tal y como denominaba Drucker (2007), los “*knowledge workers*” son trabajadores intelectuales que actúan mediante sus conocimientos y no con sus manos. Por lo tanto, los directivos y mandos intermedios en general, habrán de aprender a dirigir eficazmente el trabajo y tendrán que aprender también a capacitar a los trabajadores para que rindan, pasando de ser meros capataces a desarrolladores de la capacidad de los miembros de sus equipos como líderes-coaches (Echeverría, 2008).

La gestión de los “*knowledge workers*”, o del trabajo no manual, y en definitiva, la creciente importancia de la calidad de la gestión del talento para la competitividad de las empresas, está impulsando nuevos planteamientos integrales para la función de Recursos Humanos como los propuestos por Ulrich y Brockbank (2005) y Boudreau y Ramstad (2007), que proponen acelerar la evolución desde el actual concepto de gestión de recursos humanos hacia el nuevo concepto de ciencia de la gestión del talento basado en evidencias.

La importancia creciente de la función de gestión de personas en las organizaciones, ya mencionada, no es sólo esencial si no también inevitable y se ha convertido en un factor de gran relevancia para la competitividad de las organizaciones, por lo que los departamentos de recursos humanos deberán

---

<sup>34</sup> Denominación utilizada en el World Economic Forum de Davos (2011) para referirse a la era actual posterior a la era industrial.

incrementar sus niveles de rigor y calidad a través de la utilización de herramientas sólidas, adecuadamente validadas que, si bien son imprescindibles en el ámbito de la investigación científica, raramente están presentes en la empresa.

Por otra parte, como consecuencia de los nuevos retos y demandas en la gestión del capital humano señalados anteriormente y descritos en el capítulo III, surge la necesidad añadida de redefinir el rol del profesional de recursos humanos y sus competencias con el objetivo de adaptarlo a las nuevas necesidades. De acuerdo con Quintanilla, Sánchez-Runde y Cardona (2004), la necesaria actualización de las competencias de los profesionales de recursos humanos implica sumar a las funciones tradicionales de técnico especialista, dos nuevos roles críticos para el negocio: aliado estratégico buscando la coherencia entre los objetivos empresariales y la estructura de la organización, y el rol de valedor de la cultura, actuando sobre la misión y los valores que conforman la cultura corporativa, así como sobre los estilos de dirección.

Para llevar a cabo la necesaria evolución, recursos humanos deberá cambiar su enfoque, principalmente dirigido a su rol de proveedor de servicios, hacia las evidencias que derivan de la estrategia, estableciendo una nueva misión que sería la de incrementar el éxito de la organización mejorando la toma de decisiones basada en evidencias en lo que se refiere a la gestión de las personas.

Es necesario capacitar a las organizaciones para comprender la naturaleza estratégica de las personas, y plantear, desde la gestión de las propias personas, la creación de valor y la obtención de ventajas competitivas, ya que como señala Ulrich & Ulrich (2010, p. 256) *“las prácticas de recursos humanos conforman la infraestructura que permite el éxito sostenible de la organización”*.

Tal y como se recoge en el capítulo IV, la “terciarización” de la economía ha transformado los métodos de trabajo, el tipo de producción y la creación de

valor. Hace sólo 25 o 30 años, el 80% del valor de mercado de las compañías se basaba en sus activos tangibles, tales como la maquinaria, los edificios o las estructuras físicas; sólo una pequeña parte de su valor se atribuía a los activos intangibles, que se consideraban residuales e irreconocibles. Pero, hoy en día, los porcentajes han cambiado. En casi todos los sectores, sólo alrededor del 20 o 30 % del valor se atribuye a los activos tangibles (Ballow, Burgman y Molnar, 2004). En su gran mayoría, el valor de las empresas proviene de los activos intangibles, tales como el conocimiento especializado de la producción, los métodos de servicio y entrega, el conocimiento del mercado, sus relaciones con los clientes y proveedores, el valor de su marca, la reputación empresarial y, obviamente las habilidades de los trabajadores. Casi todos estos activos están basados, de un modo u otro, en el talento humano (Cheese, Thomas y Craig, 2008).

En el nuevo entorno actual, donde la economía está cada vez más basada en elementos intangibles, surge con fuerza la denominada Psicología Positiva que es definida como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas (Gable y Haidt, 2005). Y ya que todas las organizaciones, y concretamente sus departamentos de recursos humanos, deberían tener como objetivo contribuir al funcionamiento óptimo de las personas, la convergencia entre los objetivos de la Psicología Positiva y de los responsables de la gestión de las personas resulta evidente.

El nacimiento de la Psicología Positiva coincide con la necesidad del *management* de reinventarse, tal y como hemos visto a través de los enunciados de Kaplan y Norton (2000), Ulrich y Brockbank (2005), Boudreau y Ramstad (2007), Birkinshaw, (2010) y por supuesto, Ulrich y Ulrich (2010), y aporta la novedad de aplicar el método científico para abordar distintos temas fundamentales para alcanzar la satisfacción con la vida y la felicidad y concretamente la satisfacción y el bienestar laboral, la motivación y el compromiso.

Por otra parte, tal y como señala Vázquez (2013, p.105) *“la Psicología Positiva se centra en favorecer una mirada que se pose sobre las competencias y capacidades del ser humano, en las fortalezas psicológicas o en las emociones positivas”* lo que proporciona, a través de las conclusiones de sus investigaciones, múltiples elementos relacionados con el comportamiento humano de gran utilidad para incrementar los niveles de rendimiento de las personas en las organizaciones. Estas investigaciones, recogidas en el capítulo IV, son la base teórico-científica del modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo presentado en el capítulo V. Esta propuesta supone un cambio muy importante para la función de recursos humanos que tradicionalmente tenía un foco más orientado al control y que, de esta manera, a través del enfoque positivo en la gestión de las personas se orienta más a la generación de confianza.

Además, es fundamental tener en cuenta que las personas en el trabajo actuamos, en la mayoría de los casos, respondiendo a nuestras propias motivaciones, motivaciones que son dinámicas y están en constante evolución, por lo que intentar influir en la motivación de los trabajadores resulta una tarea compleja; sin embargo, es crítico tomar en consideración los niveles de motivación de los trabajadores y el impacto que tiene la motivación en el rendimiento, y éste a su vez en la propia motivación.

En este sentido, es fundamental entender la relación directa entre los niveles de motivación y la satisfacción de necesidades; tanto cuando nos referimos a las necesidades básicas, la afiliación, el reconocimiento o a la autorrealización; como cuando nos referimos a la motivación por el poder, o a la orientación al logro; la actividad laboral o profesional tiene una enorme capacidad de influencia o impacto, (Maslow,1943; Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959 y McClelland, 1961).

Según la OECD (2013) el trabajo es un factor determinante de gran impacto en el nivel de satisfacción con la vida de las personas y, tal y como señala Warr (2007, cit. en Rodríguez-Sánchez y Cifre, 2012). El bienestar

subjetivo en el trabajo presenta una serie de consecuencias positivas, como son: mejora en el nivel de desempeño en relación a los objetivos, reducción del absentismo laboral y disminución de la rotación de personal no deseada.

El modelo de gestión de personas desarrollado en el capítulo V tiene en cuenta los distintos elementos que influyen en la motivación de las personas y concretamente en la motivación en el ámbito laboral, y considera también distintas propuestas realizadas desde la Psicología Positiva, concretadas en intervenciones positivas de aplicación en entornos laborales.

Las conclusiones relativas al modelo propuesto para contribuir al incremento de los niveles de satisfacción y felicidad en el trabajo son:

1. Es fundamental que las organizaciones identifiquen los valores y rasgos que desean que conformen la cultura organizacional de cada compañía, porque ese será el tablero en el que se juegue la partida de la gestión de los recursos humanos.

Es necesario identificar los valores corporativos deseados o pretendidos, evaluar el nivel en que están presentes en la organización y establecer un plan de acción para transitar entre la situación actual y la situación deseada.

En el primer nivel de actuación del modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo se desarrolla una propuesta de valores corporativos traducidos en los comportamientos que la organización pretende que sean referentes habituales, es decir comportamientos observables que definen la cultura de la compañía orientada a la felicidad en el trabajo y que contribuyen a la felicidad de las personas.

2. Para incrementar los niveles de satisfacción laboral de las personas que trabajan en una organización y sus niveles de felicidad en el trabajo, se propone reorientar los bloques típicos de la función de recursos



humanos integrando las conclusiones de importantes investigaciones desarrolladas en el entorno de la Psicología Positiva.

- En el ámbito de la selección de personal, añadir a las pruebas tradicionales de evaluación de competencias (conocimientos y cualidades profesionales) herramientas específicas para evaluar los niveles de inteligencia emocional y optimismo de los distintos candidatos.
  - En el ámbito del desarrollo profesional, llevar a cabo intervenciones y programas específicos para el desarrollo de las capacidades de gestión emocional, ya sean a través de la formación o del *coaching*.
  - Incrementar los niveles de calidad directiva utilizando herramientas de medición y estableciendo planes individuales de mejora de liderazgo.
  - Diseñar y desarrollar un plan de beneficios sociales que se adapte a las características de la plantilla de cada organización, que fomente la previsión social, la salud física y emocional y la conciliación de trabajo y vida personal.
3. Para que los departamentos de recursos humanos alcancen el peso que la importancia de su función requiere deberán utilizar de forma constante y natural herramientas de medición que generen evidencias para elaborar propuestas, tal y como hacen el resto de las funciones o áreas de la empresa. Entre estas herramientas son de especial importancia:
- Encuestas de satisfacción de cliente interno que midan distintos aspectos relacionados con la calidad del servicio ofrecido por la unidad de recursos humanos.
  - Estudios de clima laboral.
  - Evaluación del rendimiento o desempeño que tenga en cuenta tanto los objetivos como el alineamiento de la persona con los valores corporativos.

- Índices específicos de bienestar subjetivo y felicidad.

## **7.2. Conclusiones del modelo:**

El presente modelo pretendía explorar la relación entre los componentes afectivos y cognitivos del bienestar subjetivo y el desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras de las organizaciones. Asimismo, se planteaba el peso relativo de cada uno de los componentes en la predicción del desempeño laboral, así como el análisis de la estabilidad de dicho desempeño.

Los resultados del estudio permiten afirmar que la variable Valores (desempeño contextual) es el mejor predictor del desempeño laboral. Dicha variable ha resultado ser un predictor significativo del desempeño en todos los años en que ha sido evaluado y su potencia alcanza al menos el cuarto año.

En segundo lugar, nuestros resultados permiten afirmar que las variables relacionadas con la Felicidad en el Trabajo (SWL) también son predictoras del desempeño durante tres años consecutivos; de igual modo que el clima organizacional. No obstante, el efecto de este último factor podría deberse parcialmente a su relación con la variable Valores. Cabe destacar que, puesto que hemos detectado una alta correlación entre el componente afectivo y cognitivo del bienestar subjetivo, se ha probado la influencia de ambas dimensiones sobre el desempeño.

Por lo que se refiere a las variables motivacionales de Autoeficacia e Inteligencia Emocional, ambas resultaron ser predictoras del desempeño en el primer año. No obstante, estas variables están fundamentalmente determinadas por los factores primarios de personalidad, lo que sugiere que la personalidad tendría un efecto indirecto sobre el desempeño a través de su influencia en estas variables.

Finalmente, los resultados de nuestro estudio indican una clara estabilidad del desempeño laboral de los trabajadores de la organización.

En definitiva, nuestros resultados soportan completamente las hipótesis planteadas, relacionadas con la capacidad predictiva de la felicidad, las emociones positivas y el bienestar subjetivo sobre el desempeño laboral. La felicidad predice significativamente el desempeño laboral durante tres años, mientras que las emociones positivas y el bienestar subjetivo predicen el desempeño a lo largo de los cuatro años del estudio. En consecuencia, podemos concluir que los efectos del bienestar subjetivo (SWL) son estables a lo largo del tiempo.

Estos resultados dan soporte empírico a la hipótesis del trabajador productivo feliz (HPWH, Happy Productive Work Hypothesis; Wright, Croponzano y Bonnett, 2007) en el sentido de que, si la felicidad es un buen predictor del desempeño, los trabajadores felices serán relativamente más productivos que los infelices.

En consecuencia, las organizaciones podrían mejorar su eficacia y eficiencia mejorando el bienestar de sus trabajadores y trabajadoras. Este resultado tiene implicaciones sobre el proceso de selección, puesto que podría sentar las bases para elegir a aquellas personas que presentan unas puntuaciones más altas en felicidad y emociones positivas. Además, considerando el efecto conjunto de estas variables y la estabilidad del desempeño constatada en nuestro estudio, esta implicación tendría efectos a largo plazo. Asimismo, la mejora de las condiciones laborales que puedan generar emociones positivas se demuestran potencialmente importantes a la hora de mejorar el resultado organizacional.



## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**



- Aguado, M. & Jiménez, A. (2009). *Employer branding*. España: Almuzara.
- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S., & Staw, B.M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, pp. 367–403.
- Argyris, C. (1999). *Flawed Advice and the Management Trap*. Nueva York: Oxford University Press.
- Aristóteles (2009). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Tecnos.
- Avia, M.D. & Vázquez, C. (2009). *Optimismo Inteligente*. (7ª. Ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- Babbage, C. (1832). *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Londres: Charles Knight.
- Ballow, J., Burgman, R., Roos, G. & Molnar, M. (2004). *A new paradigm for managing shareholder value*. Wellesley, MA: Accenture Institute for High Performance Business.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barrett, R. (2006). *Building a values-driven organization: A whole system approach to cultural transformation*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Bar-On, R. (1997). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.

- Bar-On, R. (2005). *La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de Bar-On ICE: NA, en una muestra de niños y adolescentes*. En N. Ugarriza, & L. Pajares. *Persona*, Vol. 8, pp.11-58.
- Bar-On, R. (2013). *Applying Emotional Intelligence (EI) to Improve Academic and Occupational Performance*. En Workshop Fundación Barrié de la Maza. (pp. 1-56). A Coruña, España
- Bar-On, R., & Parker, J.D.A. (2000). *The Handbook of emotional intelligence: Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. (2006). En A. Mbongaya. *Best perspectives to human resource management*, (p.16). African Centre for Community and Development.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de RRHH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. (1ª.Ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Becker, G.S. (1993). *Human Capital, a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. National Bureau of Economic Research, Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. & Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. Cambridge, MA: Free Press.
- Ben-Shahar, T. (2008). *Ganar Felicidad*. (1º. Ed.). Barcelona: RBA Libros.

Ben-Shahar, T. (2008). *La búsqueda de la felicidad*. (1ª. Ed.). Barcelona: Alienta Editorial.

Bharwaney, G. Bar-On, R. & Mackinlay, A. (2007). *EQ and the Bottom Line: Emotional Intelligence Increases Individual Occupational Performance, Leadership and Organizational Productivity*. UK: Ei World.

Birkinshaw, J. (2010). *Reinventing Management*. UK: John Wiley & Sons.

Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing Positive Psychology Coaching*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Blake, R.R., & J.S. Mouton. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.

Blanco, A. & Díaz, D. (2012). Definiendo Flow y Bienestar subjetivo. En A.M. Rodríguez-Sánchez & E. Cifre. *Flow y bienestar subjetivo en el trabajo*, p.15. España: Síntesis,

Boston Consulting Group & World Federation of People Management Associations (2010): *Creating People Advantage. How companies can adapt their HR practices for volatile times*. Recuperado de la red de internet el 24 de diciembre del 2013.

<http://www.bcg.de/documents/file61338.pdf>

Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2004). *Talentship and Human Resource Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change*. Recuperado de la red de internet el 24 de diciembre del 2013.

<http://stage.marshall.usc.edu/assets/037/8699.pdf>



Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR*. (1ª. Ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager*. Londres: Willey.

Boyatzis, R.E. (2005). Cómo y por qué los individuos son capaces de desarrollar inteligencia emocional. En D. Goleman, & C. Cherniss (Eds.). *Inteligencia Emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. (pp. 319-342). (1ª. Ed.). Barcelona: Kairós.

Boyatzis, R.E., Goleman, D. & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). En R. Bar-On y J.D.A. Parker (Eds.). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. (pp. 343-362). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Brewster, C., Farndale, E. & Van Ommeren, J. (2000). *Competencias y estándares profesionales para la dirección de personal/recursos humanos*. Recuperado de la red de internet el 13 de noviembre del 2012.

[http://www.fundipe.es/archives/COMPETENCIAS\\_Seguro.pdf](http://www.fundipe.es/archives/COMPETENCIAS_Seguro.pdf)

Cabrera E.F. (2012). The six essentials of workplace positivity. *Journal: People & Strategy*. Vol. 35 (2), pp. 50-57.

Cameron, K.S., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (2003). *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, CA: Barrett-Koehler.

Cardon, A. (2003). *Coaching de Equipos*. Barcelona: Gestión 2000.

- Cardona, P. & García-Lombardía, P. (2007). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. (3ª. Ed.). Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Carnegie, D. (1936). *How to Win Friends and Influence People*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Carnevale, P. & Isen, A. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 37 (1), pp. 1–13.
- Caruso, D.R. (2009). *Ability model of emotional intelligence and its application*. Recuperado de la red de internet el 27 de agosto del 2013.  
[http://educacion.fundacionmbotin.org/ie2009/ficheros\\_descarga/IE2009\\_David\\_Caruso\\_16\\_09\\_2009.pdf](http://educacion.fundacionmbotin.org/ie2009/ficheros_descarga/IE2009_David_Caruso_16_09_2009.pdf)
- Cascio, W. (2011). Modelos basados en la inversión en capital. En C. Simón, P. Rojo, y E. Molina. *Medición del capital humano. Cómo crear impacto en el negocio desde la práctica de benchmarking*, p.10. Madrid: Pearson Educación.
- Centro de Investigaciones Manpower (2012). *How to navigate the Human Age*. Recuperado de la red de internet el 20 de diciembre del 2013.  
[http://www.manpower-venezuela.com/home/estudio\\_detalle.php?id\\_eei=11](http://www.manpower-venezuela.com/home/estudio_detalle.php?id_eei=11)
- Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD (2007). *Coaching in organizations*. Recuperado de la red de internet el 25 de enero del 2014.

[http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/wFARATT/Research%20Insight:%20Coaching%20in%20Organisations/\\$file/CoachingInOrganisations.pdf](http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/wFARATT/Research%20Insight:%20Coaching%20in%20Organisations/$file/CoachingInOrganisations.pdf)

Chalofsky, N.E. (2010). *Meaningful workplaces: Reframing how and where we work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul. Como crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. (1ª.Ed.). Barcelona: Edigrabel

Cheese, P., Thomas, R.J. & Craig, E. (2008). *La organización basada en el talento. Estrategias para un mundo global, gestión del talento y el alto rendimiento*. (1ª.Ed.). Madrid : Pearson Educación.

Chen, H. (2006). *Flow on the net-detecting web user's positive affects and their flow states*. *Computers in Human Behavior*, Vol. 22, pp. 221-233.

Clark, A.E., Diener, E., Georgelli, Y. & Lucas, R.E. (2008). Lags And Leads in Life Satisfaction: a Test of the Baseline Hypothesis. *The Economic Journal*, Vol. 118 (529), pp. F222–F243.

Clifton, D.O., & Harter, J.K. (2003). Investing in Strengths. En K.S. Dutton, J.E. Dutton & R.E. Quinn. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, (pp. 111-211). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Cohn, M.A., Fredrickson, B.L., Brown, S.L., Mikels, J.A. & Conway, A.M., (2009). Happiness Unpacked: Positive emotions increase Life Satisfaction by building resilience. *Emotion, American Psychological Association*, Vol. 9 (3), pp. 361-368.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and individual differences*, Vol. 13 (6), pp. 653-665.
- Crawford, J.R. & Henry, J.D. (2004). The Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): construct validity, measurement properties and normative data in a large non- clinical sample. *The British Journal of Clinical Psychology*, Vol. 43, pp. 245-265.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity, flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, M. (2007). *Fluir*. (12º. Ed.). Barcelona: Kairós.
- Csikszentmihalyi, M. (2009). Instrumentos y modelos de investigación. En C. Vázquez & G. Hervás. *La ciencia del bienestar: Fundamentos de una psicología positiva*. (pp. 215). Madrid: Alianza Editorial
- Csikszentmihalyi, M. & Nakamura, J. (1989). The dynamics of intrinsic motivation. En R. Ames & C. Ames (eds.), *Handbook of motivation theory and research*, Vol. 3, pp. 45-71. Nueva York: Academic Press.
- Cubeiro, J.C. (2012). *Del capitalismo al talentismo*. Barcelona: Deusto.
- De Miguel, S. (2010). Modelo de Eficacia Directiva: principios y fundamentos prácticos. En S. De Miguel, A. Peñalver (Eds.). *Eficacia Directiva*, (pp.3-14). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Delgado, C. (2004). *La Compensación Total Flexible: Conquistar el talento en el siglo XXI*. Barcelona: Compensa Capital Humano.

Deloitte & Forbes Insights (2011). *¿Ha cambiado la crisis la gestión del talento? Seis guías para gestionar el talento al dejar atrás una economía turbulenta*. España: CIBS.

Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, Vol. 21 (3), pp. 619-654.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness, and a proposal for national index. *American Psychologist*, Vol. 55, pp. 34-43.

Diener, E. (2005). Guidelines for national indicators of subjective wellbeing and ill-being. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 7, pp. 397- 404.

Diener, E. (2012). Medir Felicidad. En A. Figueras. *Pura Felicidad. Ser felices saludable*, (p. 81). Barcelona: Plataforma Editorial.

Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness. Unlocking the mysteries of psychological wealth*. (1ª. Ed.). USA: Blackwell Publishing.

Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Research*, Vol. 49, pp. 71-75.

Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. & Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, pp. 276-302.

- Dolan S. L., Valle R., Jackson, S.E. & Schuller, R.S. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dolan S. L., Valle R., Jackson, S.E. & Schuller, R.S. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ª. Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Donaldson, S.I., Csikszentmihalyi, M. & Nakamura, J. (2011). *Applied Positive Psychology*. New York: Routledge.
- Druker. P. (2004). En Peters, T. *Re-imagina! La excelencia empresarial en una era perturbadora*. (p. 258). Madrid: Pearson Educación.
- Drucker, P. (2007). *Reflexiones para un director*. (3ª. Ed.). España: Asociación para el Progreso de la Dirección.
- Druskat, V.U. & Wolff, S.B. (2005). Inteligencia Emocional grupal y su influencia en la efectividad del grupo. En D. Goleman & C. Cherniss. *Inteligencia Emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, (pp.203-230). Barcelona: Kairós.
- Dutton, J.E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dutton, J. E. & Sonenshein, S. (2007). Positive organizational scholarship. En S. Lopez & A. Beauchamps, eds. *Encyclopedia of Positive Psychology*. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Dweck, C.S. (2006). *Mindset. The new psychology of success*. (1<sup>st</sup>. Ed.). USA: Ballantine Books Trade Paperback Edition.

Dweck, C.S. (2008). Can personality be changed? The role of beliefs in personality and change. *Current Directions in Psychological Science*, Vol.17 (6), pp. 391-394.

Echeverría, R. (2008). *La empresa emergente*. (5<sup>a</sup>. Ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.

Echeverría, R. (2013). *Lenguaje, liderazgo y emprendizaje*. En conferencia APD, Newfied Consulting y Universidad de Deusto. (pp.1-23). Bilbao.

Einstein, A. (2000). *Mis ideas y opiniones*. (1<sup>a</sup>.Ed.). Barcelona: Bon Ton.

Ekman, P. (2007). *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*. (2<sup>a</sup>. Ed). Nueva York: Owl Books.

Emmons, R. & Shelton, C. (2005). Gratitude and the Science of Positive Psychology. En C.R. Snyder & S. Lopez (Comps.). *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.

Fayol, H. (1916). *Industrial and General Administration*. París: Dunod.

Fernández, J. & Peñalver, O. (2005). *Feelings Management: Una Aplicación Práctica. La gestión de los sentimientos organizativos*. Madrid: ISAVIA y MindValue.

Ferrando, P.J., Chico, E., & Tous, J.M. (2002). Propiedades psicométricas del test de optimismo Life Orientation Test. *Psicothema*, Vol. 14, pp. 673-680.



- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory OF Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fitz-Enz, J. (2002). En J.R. Pin & I. Sáenz-Díez. *Outsourcing De Recursos Humanos*. IESE Business School. OP. Nº 03/4. Octubre.
- Fitz Enz, J. (2010). *The New HR Analytics: Predicting the economic value of your company's human capital investments*. New York: Amacom.
- Florkowski, G. & Olivas-Luján, M.R. (2006). *The diffusion of human-resource information-technology innovations in US and non-US firms*. *Personnel Review*, Vol. 35 (6), pp. 684-710.
- Follet, M.P. (1918). *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. Londres: Longmans, Green & Co.
- Fombrun, C.J., Tichy, M.M. & Devanna, M.A. (2006). En A. Mbongaya. *Best perspectives to human resource management*, (p.18). African Centre for Community and Development.
- Ford, H. & Crowther, S. (1922). *My life and work*. Garden City, NY: Doubleday.
- Fordyce, M. W. (2003). Cuestionario sobre emociones de Fordyce. En M.E.P. Seligman. *La auténtica felicidad.*, p. 326. Barcelona: Ediciones B.
- Frank Russell Company (2006). En *Guía de Best Workplaces-España*, (p.3). España: Great Place to Work Institute.



Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, Vol. 2, pp. 300–319.

Fredrikson, B.L. (2000). *Cultivating positive emotions to optimize health and well-being*. Recuperado de la red de internet el 24 de diciembre del 2013.

<http://www.rickhanson.net/wp-content/files/papers/CultPosEmot.pdf>

Fredrickson, B.L. (2009). *Positivity*. (1ª. Ed.). USA: Crown Publishing Group.

Fredrickson, B.L. & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, Vol. 19, pp. 313-332.

Fredrickson, B.L. & Losada, M. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychological Association*, Vol. 60 (7), pp. 678–686.

Freeman, R.B. (2006). La triple convergencia: Convergencia III. En T. Friedman. *La tierra es plana*, (p.195). (9ª. Ed.). Madrid: Martínez Roca.

Friedman, T. (2006). *La tierra es plana*. (9ª. Ed.). Madrid: Ediciones Martínez Roca.

Gable, S.L. & Haidt, J. (2005). What (and why) is Positive Psychology? *Review of general psychology*, Vol. 9 (2), pp. 103-110.

García, S. & Dolan, S. (1997). *La Dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill.

- García-Sánchez, S. (2004). La Conciliación entre la vida profesional y personal. La importancia de la conciliación. En C. Delgado. *La Compensación Total Flexible: Conquistar el talento en el siglo XXI*, p. 168. Barcelona: Compensa Capital Humano.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, pp. 51-71.
- Gates, S., (2005). *Measuring more than efficiency*. Recuperado de la red de internet el 24 de diciembre del 2013.  
<http://www.conference-board.org/topics/publicationdetail.cfm?publicationid=911>
- Gerstner Jr., L.V. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*. New York: Harper Collins Publishers.
- Gerstner Jr., L.V. (2006). *Re-Imagine 2006. Business Excellence in a Disruptive Age*. En T. Peters. Seminario Liderazgo e Innovación, (p.509). Madrid: Institute for International Research.
- Gilbert, D. (2012). The Science Behind The Smile. *Harvard Business Review*, Vol. 90 (1/2), pp. 85-90.
- Goldberg, L.R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, Vol. 4 (1), pp. 26-42.
- Goldsmith, M. (2009). *Mojo. How to get it, How to keep it, How to get it back if you lose it*. New York: Hyperion books.
- Goleman, D. (1999a). *Inteligencia emocional*. (28ª. Ed.). Barcelona: Kairós.

- Goleman, D. (1999b). *La práctica de la inteligencia emocional*. (1ª. Ed.). Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, Vol. 78 (2), pp. 78 – 90.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2007). *El líder resonante crea más*. (4ª. Ed.). Barcelona: Random House Mondadori.
- Goleman, D. & Cherniss, C. (2005). *Inteligencia Emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. (1ª. Ed.). Barcelona: Kairós.
- Gómez, S. (2004). *La retribución y la carrera profesional: teoría y práctica*. (1ª. Ed.). Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Great Place to Work. (2008). *Cumbre G25*, (p.27). España: Great Place to Work Institute.
- Guzley, R.M. (1992). Organizational climate and communication climate. *Management Communication Quarterly*, Vol. 5 (4), pp. 379-402.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and human performance*, Vol. 16, pp. 250-279.
- Harter, J.K., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (2), pp. 268-279.

- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Keyes, C.L. (2002). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. En C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life* (pp. 205-224). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Hay Group (2006). *Políticas y Prácticas Avanzadas de gestión de la Organización y los Recursos Humanos en el sector de las Telecomunicaciones y de Alta Tecnología*. España.
- Hektner, J., Schmidt, J. & Csikszentmihalyi, M. (2007). *Experience Sampling Method: Measuring the quality of everyday life*. California: Sage Publications.
- Heliwell, J.F. & Barrington-Leigh, C.P. (2010). Viewpoint: Measuring and understanding subjective well-being. *Canadian Journal of Economics*, Vol. 43 (3), pp. 729-753.
- Herreros de las Cuevas, C. (2007). *El directivo feliz. Management positivo*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Herreros de las Cuevas, C. (2012). *Neuromanagement*. Madrid: LID Editorial.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. (1977). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Hicks, M.D., & Peterson, D.B (1999). The Development pipeline. *Knowledge Management Review*, Vol. 9, pp. 30-33.
- Hirata, J. (2011). Buthan's Gross National Happiness. En L. Borman. *The World Book of Happiness*. Londres: Mashall Cavendish International.
- Hollanders, H. & Es-Sadki, N. (2013). *Innovation Union Scoreboard 2013*. Recuperado de la red de internet el 23 de diciembre del 2013.  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf)
- Holmes, L. (1992). Talking the lead on professional standards. *Personnel Management*. Vol. 24 (11), p. 36.  
<http://www.valuescentre.com/docs/valuesBasedLeadership.pdf>
- Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness. A path to profits, passion and purpose*. New York: Business Plus.
- Hu, L. & Bentler, P. (1999) Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*. Vol. 6, (1), pp. 1-55
- Huete, L., (2003). *Servicios y beneficios*. (2ª Ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.

Huppert, F., & So, T.T. (2009). *What percentage of people in Europe are flourishing and what characterises them?* Recuperado de la red de internet el 23 de noviembre del 2012.

[www.isqols2009.istitutodeglinnocenti.it/Content\\_en/Huppert.pdf](http://www.isqols2009.istitutodeglinnocenti.it/Content_en/Huppert.pdf)

Husz, M. (1998). *Human Capital, Endogenous Growth, and Government Policy*. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.

IBM Institute for Business Value (2010). *Working beyond borders*. Recuperado de la red de internet el 13 de noviembre del 2012.

<ftp://ftp.software.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbf03028usen/GBF03028USEN.PDF>

IE Business School. (2011). *Informe de datos históricos IX Edición*. Madrid: IE Business School Club Benchmarking.

IE Business School. (2012). *Informe de datos históricos X Edición*. Madrid: IE Business School Club Benchmarking.

Jacobs, R. L. (2005). Utilizar funciones de Recursos Humanos para aumentar la inteligencia emocional. En D. Goleman, & C. Cherniss (Eds.). *Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, (pp. 233-258). Barcelona: Kairós.

Jiménez, A. (2012). Gestión de personas y competitividad. En *X Edición del Club de Benchmarking de RRHH IE Business School*. España: People Matters. (pp. 1-38).

Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1999). LISREL 8 for Windows [Computer Software]. *User's Reference Guide*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.

- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (2006). LISREL 8.80 for Windows [Computer Software]. *User's Reference Guide*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Judge, T.A., Jackson, C.L., Shaw, J.C., Scott, B.A. & Rich, B.L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 , pp. 107–12.
- Kahn, W. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. En J. Dutton & B. Ragins (eds.), *Exploring Positive Relationships at Work*, pp. 189–207. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kahneman, D. (2010). En T. Rath & J. Harter. *La ciencia del bienestar: Los 5 elementos esenciales*, (pp. 126). Nueva York: Gallup Press.
- Kahneman, D. & Riis, J. (2005). Living and thinking about it: Two perspectives on life. En F. Hupert, N. Baylis & B. Kaverne. *The Science of Wellbeing: Integrating neurobiology, psychology, and social science*, (pp. 285-304). Oxford: Oxford University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (1992). The Balance Scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70 (1), pp. 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1997). *Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2000). *The Strategy-focused organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kavanagh, M.J., Gueutal, H.G., & Tannenbaum, S.I. (1990). *Human resource information systems: Development and Application*. Boston, MA: PWS-Kent.
- Kavanagh, M., Thite, M. & Johnson, R. (2012). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications and Directions*. (2ª. Ed). California: Sage.
- Kaye, B. & Jordan-Evans, S., (2011). En D. Ulrich & W. Ulrich. *El sentido de trabajar*, p. 185. España: LID Editorial.
- Kjerulf, A. (2008) *La hora feliz es de 9 a 5*. España: Contentspanish.
- Kochansky, J.T. (1996). Introduction to special issue on human resource competencies. *Human Resource Management*, Vol. 35 (1), pp. 3-6.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning. Experience as the Source of Learning and Development*. NJ: Prentice-Hall.
- Kram, K.E. & Cherniss, C. (2005). Desarrollar Competencia Emocional a Través de las Relaciones de Trabajo. En D. Goleman & C. Cherniss (Eds.). *Inteligencia Emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, (pp.343-380). Barcelona: Kairós.



- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). *Organizational behaviour*. (6º Ed). New York: McGraw-Hill.
- Law K.S., Wong, C-S. & Song, L.J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89. (3), pp. 483-496.
- Lawler III, E., Boudreau, J.W. & Mohrman, S. (2006). *Achieving strategic excellence*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Lawler III, E., Levenson, A. & Boudreau, J. (2004). *HR Metrics and Analytics - Uses and Impacts*. Recuperado de la red de internet el 6 de agosto del 2013.  
[http://ceo.usc.edu/working\\_paper/hr\\_metrics\\_and\\_analytics\\_uses.html](http://ceo.usc.edu/working_paper/hr_metrics_and_analytics_uses.html)
- Lawler III, E. & Worley C. (2006). *Built to Change: How to Achieved Sustained Organizational Effectiveness*. San Francisco: Wiley.
- Le Boterf, G., Barzucchetti, S. & Vincent, F. (1993). *Cómo Gestionar la Calidad de la Formación*. Barcelona: Gestión 2000 - Aedipe.
- Lev, B., & Zarowin, P. (1999). The boundaries of financial reporting and how to extend them. *Journal of Accounting Research*, Vol. 37 (2), pp. 353-385.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión por competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Linley, A. (2008). *Average to A+: Realising Strengths in Yourself and Others*. Coventry, UK: CAPP Press.

Lopes, P., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M. & Salovey P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and attitudes at work. *Psicothema*, Vol. 18, pp. 132-138.

Luft, J. (1969). *Of Human Interaction*. Palo Alto, CA: National Press Books.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 16 (1), pp. 57-72.

Luthans, F., Avolio, B.J. & Youseff, C. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press.

Luthans, F. & Youseff, C. (2007a). *Positive Organizational Behavior in the workplace: The impact of Hope, Optimism and Resilience*. Management Department Faculty Publications. University of Nebraska.

Luthans, F. & Youseff, C. (2007b). *Emerging Positive Organizational Behavior*. Leadership Institute Faculty Publications. University of Nebraska.

Lyubomirsky, S. (2003). Escala de Felicidad General. En M.E.P. Seligman, *La auténtica Felicidad*, (1ª. Ed.) (pp.72-73). Barcelona: Ediciones B.

Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A Practical Guide to Getting the Life you Want*. (1ª. Ed.). London: Sphere.

- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, Vol. 131, pp. 803-855.
- Lyubomirsky, S. & Lepper, H.S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, Vol. 46, pp. 137-155.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M. & Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, Vol. 2, pp. 111-131.
- Maister, D. (2001). *Practice What You Preach: What Managers Must Do to Create a High Achievement Culture*. New York: Free Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol. 50 (4), pp. 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers.
- Massimini, F., Csikszentmihalyi, M., & Carli, M. (1987). The monitoring of optimal experience: A tool for psychiatric rehabilitation. *Journal of Nervous and Mental Disease*, Vol. 175 (9) pp. 545-549.
- Maturana, H. (2003). Sobre el Lenguaje Humano. En R. Echeverría. *La ontología del lenguaje*, (p. 50). Chile: J.C. Sáez Editor.
- Mayer, J., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case of ability scales. En R. Bar-On y J. Parker (Eds.). *The handbook of emotional intelligence: Theory,*

*development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, (pp. 320-342). San Francisco: Jossey-Bass.

Mayer, J. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D.J. Sluyter (comp). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, (pp. 3-31). Nueva York: Basic Books.

Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) User's Manual*. Toronto: Multi-Health Systems.

Mayo, E. (1933). *The Human problems of an individual civilization*. New York: Macmillan.

McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

McClelland, D. (2010). El rol directivo: transformación y evolución. En S. De Miguel, A. Peñalver (Eds.). *Eficacia Directiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

McClelland, J. L. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-event interviews. *Psychological Science*, Vol. 9 (5), pp. 331-340.

McCullough, M., Emmons, R. & Tsang, J. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 85, pp. 112-127.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. USA: McGraw-Hill.

- McKee, A. & McMillen, C. (1992). Discovering Social Issues: Organizational Development in a Multicultural Community. *Journal of Applied Behavioral Sciences*. Vol. 28 (3), pp. 445-460.
- Michaels, E. (2006). Re-Imagine 2006. Business Excellence in a Disruptive Age. En T. Peters, *Seminario Liderazgo e Innovación*, (p. 62). Madrid: Institute for International Research.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience and Earnings*. New York: Columbia University Press.
- Ministerio de Educación. (2013). *Pisa 2012, Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos. OCDE. Informe Español*. Madrid: Instituto Nacional de Evaluación Educativa.
- Ministerio de Educación. (2013). *Panorama de la Educación. Indicadores de la OCDE 2013. Informe Español*. Madrid: Instituto Nacional de Evaluación Educativa.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mitrani, A., Dalziel, M.M. & Suárez de Puga, I. (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Montserrat, J. (2011). Satisfacción de cliente interno, un mecanismo para la optimización de procesos y la generación de valor. *Revista Equipos y Talento*, Vol. 75. Recuperado de la red de internet el 16 de septiembre de 2015.

<http://www.equiposytalento.com/tribunas/openmet-group/satisfaccion-de-cliente-interno-un-mecanismo-para-la-optimizacion-de-procesos-y-la-generacion-de-valor>

Moreno, J.L. (1947). Contributions of Sociometry to Research Methodology in Sociology. *American Sociological Review*, Vol. 12 (3), pp. 287-292.

Morgan, H. , Harkins, P. & Goldsmith, M. (2005). *The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets*. NJ: John Wiley.

Muirhead, S. A. (2005). *Corporate Contributions in 2004*. The Conference Board Recuperado de la red de internet el 26 de diciembre del 2013.  
<http://www.conference-board.org/Publications/publicationdetail.cfm?publicationid=1061&topicid=0&subtopicid=230>

Münsterberg, H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*. Boston: Houghton Mifflin.

New Economics Foundation, (2011). *The practical politics of well-being*. NEF (UK). Recuperado de la red de internet el 19 de diciembre del 2013.  
<http://www.neweconomics.org/publications/entry/the-practical-politics-of-well-being>

Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. New York: McGraw-Hill.

OECD (2013). *How's life? 2013: Measuring Well-being*, OECD Publishing. Recuperado de la red de internet el 10 de diciembre del 2013.

[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/how-s-life-2013\\_9789264201392-en#page17](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/how-s-life-2013_9789264201392-en#page17)

Organización Naciones Unidas. (2012). *El Pacto Mundial*. Departamento de Informaciones Públicas de Naciones Unidas. Recuperado de la red de internet el 5 de agosto del 2013.

<http://www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml>

Otero, JM, Luengo, M.A., Romero, E., Gómez, J.A., & Castro, C. (1998). *Psicología de la Personalidad: manual de prácticas*. Barcelona: Ariel.

Owen, R.A. (1825). *A New View of Society*. Nueva York: E. Bliss & White.

Park, N., Peterson, C. & Seligman, M. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 23, pp. 603-619.

Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction with Life Scale. *Psychological Assessment*, Vol. 5, pp. 164-172.

Pekrun, R., & Frese, M. (1992). Emotions in work and achievement. En C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 7, pp. 153-200. Chichester, UK: Wiley.

Peñalver, O. (2009). *Emociones Colectivas*. Barcelona: Alienta Editorial.

Perks, J., & Bar-On, R. (2010). Coaching for Emotionally Intelligent Leadership. En J. Passmore (Ed.). *Coaching for leadership*, (pp, 55-74). London: Kogan.

Peterson, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.

Peterson, C. & Park, N. (2003). Positive psychology as the evenhanded positive psychologist views it. *Psychological Inquiry*, Vol. 14, pp. 141-146.

Peterson, C. & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 (8), pp. 1149–1154.

Peterson, C. & Seligman, M.E.P. (2004). *Character strengths and virtues* (1<sup>a</sup>. Ed.). USA: Oxford University Press.

Plessner, V. & Zachrich, L. (2011). *Organizational Climate Survey*. Archbold, OH: Northwest State Community College.

Poelmans, S. & Chinchilla, N. (2002). *The Balance Between Work And Family: A Concern For Spanish Firms? Family, Hope Of The Society*. Barcelona: Edice.

Pricewaterhousecoopers & James Institute for Science and Civilisation at the Said Business School in Oxford (2007). *Managing tomorrow's people. The future of work to 2020*. Recuperado de la red de internet el 12 de noviembre del 2012.

<http://www.pwc.com.au/about-us/corporate-responsibility/assets/Managing-Tomorrows-People-Jan08.pdf>

Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work. Maximizing your Psychological Capital for success*. UK: Wiley-Black Well.



- Quinn, R.E. (2011). El impacto de la cultura corporativa en tiempos de cambio. En A. Jiménez, S. Marcos, E. Arce & C. Hillier-Fry. *Gestión del talento y competitividad*, (pp.13-20). España: Almuzara.
- Quintanilla, J., Sánchez-Runde, C. & Cardona, P. (2004). *Competencias de la dirección de personas. Un análisis desde la alta dirección*. (1ª.Ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Rath, T. & Clifton, D.O. (2009). *How full is your bucket?* New York: Gallup Press.
- Rath, T., & Harter, J. (2010). *La ciencia del bienestar: Los 5 elementos esenciales*. Barcelona: Alienta Editorial.
- Raths, L.E., Harmin, M. & Simon, S.B. (1987). Selections from values and teaching. (pp. 198-214). En P.F. Carbone & et al. *Value theory and education*. Malabar, USA: Krieger.
- Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider (Ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rhee, S. Y. (2006). Shared emotions and group effectiveness: The role of broadening-and-building interactions. En K. Mark Weaver (ed.), *Proceedings of the Sixty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management* (CD), ISSN 1543-8643
- Ridderstrale, J. & Nordstrom, K. (2001). *Funky Business*. Madrid: Prentice Hall.
- Ridderstrale, J. & Wilcox, M. (2008). *Re-energizing the corporation*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

- Rifkin, J. (2000). *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Rincón, O. (2011). El impacto de la cultura corporativa en tiempos de cambio. En A. Jiménez, S. Marcos, E. Arce & C. Hillier-Fry. *Gestión del talento y competitividad*, (pp.13-20). España: Almuzara.
- Robbins S.P. (1994). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & Decenzo D. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación, Prentice Hall.
- Rodríguez-Sánchez, A.M. & Cifre, E. (2012). *Flow y bienestar subjetivo en el trabajo*. España: Síntesis.
- Rodríguez, A.M., Cifre, E., Salanova, M. & Aborg, C. (2008). Technoflow among Spanish and Swedish students: A confirmatory factor multigroup analysis. *Anales de psicología*, Vol. 24, pp. 42-48.
- Rojas, L. (2006). *La fuerza del optimismo*. España: Santillana.
- Rose, D.M. & Griffin, M. (2002). *High Performance Work Systems. HR practices, and high involvement: A group level analysis*. Denver, CO: Academy of Management Conference.
- Russell, B. (2010). *La conquista de la felicidad*. (3ª Ed.). Barcelona: Random House Mondadori.
- Salanova, M. & Llorens, S. (2007). *Desarrollo de recursos humanos a través del aprendizaje para el cambio*. Madrid: Parthenon.

Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.

Salgado, J. F., (1998). Sample size in validity studies of personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 71 (2), pp. 161-164.

Salgado, F. & Moscoso, S. (2005). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal*. Madrid: Pirámide.

Salvatore, P., Weitzman, A., & Halem, D. (2005). How the law changed HR. *HR Magazine*, Vol. 13 (50), pp. 47-56.

Schabracq, M.J. (2003). What an Organization can do about its employees. En M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (Eds). *The Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester: Wiley & Sons.

Scheier, M.F., Carver, C.S., & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self- mastery, and self-esteem): A re-evaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 67, pp. 1063-1078.

Schein, E.H (1992). *Organizational Culture and. Leadership*. (2ª. Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1996). Measurement error in psychological research: Lessons from 26 research scenarios. *Psychological Methods*, Vol. 1 (2), p. 199.

- Schmidt, F. L., Le, H., & Ilies, R. (2003). Beyond alpha: An empirical examination of the effects of different sources of measurement error on reliability estimates for measures of individual-differences constructs. *Psychological methods*, Vol. 8 (2), p. 206.
- Schmitt, N., Klimoski, R. J., Ferris, G. R., & Rowland, K. M. (1991). *Research methods in human resources management*. South-Western Pub.
- Schultz, T. W. (1971). *Investment in Human Capital: the Role of Education and of Research*. New York: Free Press.
- Seligman, M.E.P. (1975). *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. San Francisco, CA: W.H. Freeman.
- Seligman, M.E.P. (2003). *La auténtica felicidad*. (1ª. Ed.). Barcelona: Ediciones B.
- Seligman, M.E.P. (2004). *Aprenda optimismo*. (1ª. Ed.). Barcelona: Random House Mondadori.
- Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish*. (1ª. Ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Seligman M.E.P. & Csikszentmihaly M. (2000). Positive Psychology. An Introduction. *American Psychologist*, Vol. 55. (1), pp. 5-10.
- Seligman, M.E.P., Park, N., Peterson, C. & Steen, S. (2005). Positive Psychology Progress. Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, Vol. 60 (5), pp. 410-421.

- Seligman, M.E.P., Parks, A. & Steen, T. (2004). A balanced psychology and a full life. *Philosophical Transactions of the Royal Society. Biological Sciences*, Vol. 359, pp. 1379–1381.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sheldon, K., Frederickson, B., Rathunde, K., Csikszentmihalyi, M. & Haidt, J. (2000). Akumal Manifiesto. En Tapia, A., Tarragona, M, & González, M. (2012) *Psicología Positiva*, México D.F.: Trillas.
- Simón, C., Rojo, P. & Molina, E. (2011). *Medición del capital humano. Cómo crear impacto en el negocio desde la práctica de benchmarking*. Madrid: Pearson Educación.
- Skinner, B.F. (1953). *Science and Human Behavior*. Nueva York: Free Press.
- Sloan, A.P. (1990). *My Years with General Motors*. USA: Doubleday.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Londres: W. Strahan & T. Cadell.
- Smith, F.J. (1977). Work attitudes as predictors of attendance on a specific day. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62 (1), pp. 16-19.
- Snyder, C.R., Irving, L., & Anderson, J.R. (1991). Hope and Health: Measuring the will and the ways. En C.R. Snyder & D.R. Forsyth (Eds.) *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective*, (pp.285-305). Elmsford, New York: Pergamon Press.

- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Spielberger, C. (2004). *Encyclopedia of Applied Psychology*. San Diego, CA: Academic Press.
- Spruill, E.L. (2008). *A correlational analysis relating organizational climate to employee performance: A case study*. University of Phoenix.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 124, pp. 240-261.
- Stiglitz, J. (2004). *El malestar de la globalización*. Barcelona: Taurus.
- Stringer, R.A. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Taleb, N.N. (2008). *El cisne negro*. (1ª. Ed.). España : Paidós Ibérica
- Tapia, A., Tarragona, M, & González, M. (2012). *Psicología Positiva*. México D.F.: Trillas.
- Tarragona, M, (2013). Psicología Positiva y Terapias Constructivas: Una Propuesta Integradora. *Terapia Psicológica*, Vol. 31 (1), pp.115-125.
- Taylor, F.W. (1911). *Principles of Scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Taylor, S. E. (1991). *Seamos optimistas. Ilusiones positivas*. Barcelona: Martínez Roca.

- Ulrich, D. (1999). *Recursos humanos champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Ulrich, D. (2008). En J.H. Zenger & J. Folkman. *El líder extraordinario. Transformando buenos directivos en líderes extraordinarios*, (pp.17-18). Barcelona: Profit.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Ulrich, D. & Ulrich, W. (2010). *The why of work*. USA: McGraw Hill.
- Universidad de Nueva Gales del Sur (2004). What are Family Friendly Work Practices? En C. Delgado. *La Compensación Total Flexible: Conquistar el talento en el siglo XXI*, p. 172. Barcelona: Compensa Capital Humano.
- Valle, R. (coord.) (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. 2ª Ed. Pearson Prentice-Hall.
- Vallen, G.K. (1993). Organizational climate and burnout. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 34(1), pp. 54-59.
- Van Rooy, D.L. & C. Viswesvaran (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, (1), pp. 71–95.
- Van Rooy D.L., Viswesvaran C. & Pluta P. (2005). An Evaluation of Construct Validity: What Is This Thing Called Emotional Intelligence? *Human Performance*, Vol. 18 (4), pp. 445-462.

- Varela, B. (2012). *La rebelión de las moscas. Reflexiones, principios y pautas para una organización optimista*. Barcelona: Ediciones B.
- Vázquez, C. & Hervás, G. (coords.) (2009). *La ciencia del bienestar: Fundamentos de una psicología positiva*. Madrid: Alianza Editorial.
- Vázquez, C. (2013). La Psicología Positiva y sus enemigos: Una réplica en base a la evidencia científica. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 34 (2), pp. 91-115.
- Vázquez, S. (2012). *La Felicidad en el Trabajo y en la Vida*. A Coruña: Actualia Editorial.
- Veenhoven, R. (1997). Advances in Understanding Happiness. *Revue Quebecoise de Psychologie*, Vol.18 (1), pp. 29-74.
- Villares, P. (2009, 28 de Junio). Actores do Cambio. *El Correo Gallego*. Recuperado de la red de internet el 23 de agosto del 2013.  
<http://www.elcorreogallego.es/galicia/ecg/villares-mensaxe-abriuse-veda-lingua-galega/idEdicion-2009-06-28/idNoticia-442652/>
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 (5), p. 557.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York : John Wiley & Sons.
- Walker, K. (2001). *Values and ethics. UNIT 1: Personal leadership skills*. USA: Agricultural Experiment, Station and Cooperative Extension Service. Kansas State University.



- Warr, P. & Clapperton, G. (2009). *The Joy of Work? Jobs, Happiness, and You*. London: Routledge.
- Warr, P.B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. New York: Routledge.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press.
- Weiner, B., Frieze, I., Kukla, A., Reed, L., Rest, S. & Rosenbaum, R. M. (1971). *Perceiving the causes of success and failure*. Morristown, N.J.: General Learning Press.
- Williams, D. (1994). *Leadership for the 21st century: Life insurance leadership study*. Boston: Hay Group.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp. 243–274.
- Wood, S. (1995). The four pillars of HRM: are they connected? *Human Resource Management Journal*, Vol. 5 (5), pp. 49-59.
- World Economic Forum (2007). *The Global Competitiveness Report 2007-2008*. Recuperado de la red de internet el 12 de noviembre del 2012. <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>
- World Economic Forum (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Recuperado de la red de internet el 12 de noviembre del 2012. <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>

World Health Organization. (2001). *Coping with Stress and Depression in Europe. Mental Health: A Priority for World Action*. Recuperado de la red de internet el 9 de agosto del 2013.

[http://www.who.int/director-general/speeches/2001/english/20011025\\_copingwithstressbrussels.en.html](http://www.who.int/director-general/speeches/2001/english/20011025_copingwithstressbrussels.en.html)

Wright, S. (1923). The theory of path coefficients a reply to Niles's criticism. *Genetics*, Vol. 8 (3), p. 239.

Wright, T.A., Cromanzano, R. & Bonnett, D.G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12, pp. 93-104.

Wright, P., McMahan, G., Snell, S. & Gerhart, B. (1998). *Strategic human resource management: Building human capital and organizational capacity*. Ithaca, NY: Cornell University.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 179-201.

Wrzesniewski, A., Rozin, P. & Bennett, G. (2002). Working, playing and eating: Making the most of most moments. En C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds). *Flourishing: The positive person and the good life*, p.189. Washington, D.C.: Asociación Americana de Psicología.

Yturalde, E. (2013). *La Cultura. Valores Corporativos Cultura Organizacional*. Recuperado de la red de internet el 28 de agosto del 2013.

<http://www.valorescorporativos.com/>

Yulk (2002). La triple convergencia: Convergencia III. En T. Friedman, *La tierra es plana* (9ª. Ed.), (p.195). Madrid: Martínez Roca.

Zafar, J. (2010). The role of the information technology in the personnel department: HRM in the Knowledge economy. *Canadian Social Science*, Vol. 6, (5), pp. 54-59.

Zenger, J. & Folkman, J. (2008). *El líder extraordinario. Transformando buenos directivos en líderes extraordinarios*. Barcelona: Profit.

Zenger, J., Folkman, J. & Edinger, S. (2009). *El líder inspirador. Como motivan los líderes extraordinarios*. Barcelona: Profit.

Zenger, J. & Stinnett, K.(2010). *The extraordinary coach. How the best leaders help others grow*. USA: McGraw-Hill.

Zipkin, A. (2000). *The wisdom of thoughtfulness*. New York: New York Times.







El planteamiento de esta tesis doctoral consiste en la propuesta de un modelo de gestión de personas orientado a incrementar los niveles de felicidad en el trabajo, además del análisis de sus efectos en el desempeño laboral.

La estructura de esta investigación se divide en dos partes:

Una parte teórica en la que se analiza, en primer lugar, la evolución de las principales teorías y aportaciones en el ámbito del comportamiento organizacional, en segundo lugar, el entorno en el que se enmarca la gestión de personas en la actualidad, en tercer lugar se analizan las tendencias y retos de gestión de talento y las nuevas competencias de la dirección de personas, en cuarto lugar, se realiza una aproximación teórica a la psicología positiva y concretamente a la felicidad en el trabajo y su impacto en la gestión de recursos humanos y, por último, y en quinto lugar, se desarrolla la propuesta de un modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo.

Y una segunda parte, empírica, en la que se explora la relación entre los componentes afectivos y cognitivos del bienestar subjetivo y el desempeño laboral de los trabajadores. Así como el peso relativo de cada uno de los componentes en la predicción del desempeño laboral y el análisis de la estabilidad de dicho desempeño.